

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales

***La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la
Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de
Administración***

**TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR
D. ALDO OLCESI SANTONJA**

Directores:

Profesor Dr. D. Prosper Lamothe. Catedrático de Economía Financiera

Profesor Dr. D. Juan Mascareñas. Catedrático de Economía Financiera

MADRID, Enero de 2009

INDICE

INTRODUCCIÓN, RESUMEN Y CONCLUSIONES	I-XVII
1. Responsabilidad Social de la Empresa	1
1.1. Qué es una empresa: concepción tradicional	1
1.2. Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial	2
1.2.1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales	2
1.2.2. Implicaciones empresariales de la globalización	6
1.2.2.1.El papel de las nuevas tecnologías	6
1.2.2.2.La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil	8
1.2.2.3 Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad	8
1.3. La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible	10
1.3.1. La responsabilidad social de la empresa: concepto.....	10
1.3.2. La empresa responsable y sostenible	10
1.3.2.1. Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente	15
1.3.2.2. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible	16
1.4. Resumen y Conclusiones	21
2. Los valores y principios de la empresa responsable y so stenible	24
2.1. Introducción: Importancia de los valores	24
2.2. Valores y principios de la empresa tradicional	26
2.3. Valores y principios de la empresa responsable y sostenible	29
2.4. La misión de la empresa responsable y sostenible: significado y resultado.....	35
2.5. Resumen y Conclusiones	36
3. El Gobierno de la Empresa y la Responsabilidad Social de la Empresa	39
3.1. El Concepto de Gobierno Corporativo	39
3.1.1. La “Novedad” del gobierno corporativo.....	39
3.1.2. El fin de la empresa	41
3.1.2.1. Beneficio contable y riqueza	41
3.1.2.2. El llamado fin social de la empresa y el buen GC.....	42
3.1.2.3. Responsabilidad social versus responsabilidad corporativa	44
3.1.3. El concepto de GC.....	47
3.1.3.1. Sentido amplio del GC	49
3.1.3.2 .Sentido estricto o restringido del GC	53
3.1.3.3. Sentido Institucional del GC.....	58
3.1.3.4. El buen gobierno corporativo	59
3.1.3.5. A modo de síntesis	63
3.2. El Buen Gobierno Corporativo	63
3.2.1. Introducción al Buen Gobierno Corporativo	63
3.2.1.1. Antecedentes	63
3.2.1.2. Concepto de Gobierno Corporativo	66
3.2.1.3. Los diferentes sistemas internacionales de Gobierno de la empresa	66

3.2.2. Estructura jurídica del Gobierno Corporativo	70
3.2.2.1. El Consejo de Administración	70
3.2.2.2. El Comité de Dirección	71
3.2.2.3. La Junta General de Accionistas y los derechos de los accionistas minoritarios.....	72
3.2.2.4. Protección de los derechos de los accionistas minoritarios en la Junta General	73
3.2.3. El Buen Gobierno en España. Antecedentes	75
3.2.3.1. La Comisión Olivencia.....	75
3.2.3.2. El Informe Aldama	75
3.2.3.3. La normativa española sobre transparencia del mercado: la obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno	76
3.2.4. Situación actual de Buen Gobierno Corporativo en España: El Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV).....	77
3.3. Resumen y Conclusiones.....	90
4. La implicación del Consejo de Administración en la RSE y el Gobierno Corporativo	91
4.1. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo	91
4.2. Implicaciones de la RSE en la composición, estructura, tareas y funcionamiento del Consejo de Administración	91
4.3. Recomendaciones para integrar la RSE en el Consejo de Administración de las Empresas.....	94
4.4. Resumen y Conclusiones.....	96
4.1.1. Resumen de las funciones de la Comisión Delegada del Consejo en materia de Responsabilidad y Gobierno Corporativo	97
5. Los Códigos de Conducta	99
5.1. Código de Conducta: concepto, importancia y destinatarios	99
5.2. Principales temas que ha de considerar un código de conducta.....	100
5.3. Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta.....	102
5.4. Resumen y conclusiones	109
6. El Buen Gobierno en la Empresa Familiar.....	111
6.1. Introducción	111
6.2. Complejidad del sistema Familia - Empresa - Propiedad en la Empresa Familiar.....	113
6.2.1. Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo	113
6.2.2. Modelo de gobierno corporativo y familiar	114
6.2.3. Complejidad del Consejo de Administración en el Sistema de Gobierno de la Empresa Familiar.....	114
6.2.4. El papel central del Consejo de Familia.....	115
6.3. Gobierno familiar.....	116
6.3.1. Objetivos	116
6.3.2. Desarrollo	116
6.3.3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar	116
6.3.3.1. Concepto	116
6.3.3.2. Misión de la Asamblea Familiar	117
6.3.3.3. Funciones de la Asamblea Familiar.....	117

6.3.3.4. Composición del Consejo de Familia	117
6.3.3.5. Estructura del Consejo de Familia	118
6.3.3.6. Funciones del Consejo de Familia	118
6.4. Relaciones Familia - Empresa	119
6.4.1. Bases	119
6.4.1.1. Diferenciación de los órganos de gobierno	119
6.4.2. Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia	119
6.4.2.1. Bases	119
6.4.2.2. El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración	120
6.4.2.3. El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia	121
6.4.3. El protocolo Familiar. Institucionalización del Gobierno Familiar	124
6.4.3.1. Concepto	124
6.4.3.2. Requisitos	124
6.4.3.3. Contenido	124
6.4.4. Empresas en las que no existe Protocolo Familiar	125
6.4.5. Retos para la gestión eficaz de los órganos de Gobierno de la Empresa y de la Familia	125
7. Los Escándalos Corporativos	126
7.1. Buscando las causas de los escándalos corporativos	126
7.1.1. La responsabilidad de los consejeros	128
7.1.2. Los abusos en provecho propio	128
7.1.3. En búsqueda de soluciones a los escándalos corporativos	129
7.1.4. El marco legal	131
7.1.5. Blindajes	132
7.2. Resumen y conclusiones de los escándalos corporativos	133
7.2.1. La crisis del modelo capitalista liberal	133
7.2.2. El fracaso del "Corporate Governance" internacional	134
7.2.3. Hacia un nuevo modelo de buen gobierno societario	135
7.2.4. El capitalismo del futuro	137
8. La Estrategia Corporativa en RSE	138
8.1. Dirección General	138
8.1.1. Gestión Estratégica de la RSE	138
8.1.1.1. La empresa responsable vs. la empresa tradicional	138
8.1.1.2. La RSE: Enfoque proactivo y reactivo Niveles básico, táctico y estratégico	139
8.1.1.3. Los principios	141
8.1.1.4. Estructura de la RSE	141
8.1.1.5. La RSE en los Valores y las Políticas	145
8.1.1.6. La Gestión del Diálogo con los Grupos de interés	146
8.1.1.7. La RSE en la Cadena de Valor de la Empresa. La dimensión interna y la dimensión externa de la RSE	148
8.1.1.8. La gestión y la medición de la RSE	151
8.1.1.9. Resumen y conclusiones	152

8.1.2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades.....	154
8.1.2.1. Introducción a la gestión por objetivos	154
8.1.2.2. Planificación y programación de las actividades de la RSE	155
8.1.2.3. Resumen y conclusiones	157
8.1.3. La gestión corporativa de los Grupos de Interés (GI).....	158
8.1.3.1. Análisis de los requerimientos y expectativas de los GI.....	159
8.1.3.2. Identificación, segmentación y priorización de GI	161
8.1.3.3. El diseño del marco de relaciones	164
8.1.3.4. Desarrollo de actividades y la comunicación con los GI	167
8.1.3.5. Resumen y conclusiones	167
8.1.4. La RSE en el cuadro de mando	168
8.1.4.1. Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial	168
8.1.4.2 La incorporación de la RSE en los sistemas de control empresarial	172
8.1.4.3. Resumen y conclusiones	175
8.2. Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social	175
8.2.1. Evolución	175
8.2.2. Informes voluntarios u obligatorios	177
8.2.3. El esquema de Global Reporting Initiative	181
8.2.3.1. Principios.....	181
8.2.3.2. Indicadores de desempeño: contenidos básicos	183
8.2.4. Verificación del informe.....	185
8.2.5. Resumen y conclusiones.....	185
9. La medición y Valoración de la RSE.....	187
9.1. La correlación entre la RSE, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista.....	188
9.1.1. Principales hipótesis	188
9.1.2. Resultados de los metaestudios	189
9.1.3. Otros estudios	190
9.2. Los ratings y rankings de RSE.....	191
9.2.1. Introducción	191
9.2.2. Observatorio de la RSC. “La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35”.....	192
9.2.3. Observatorio de la RSE. “Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex-35”.....	193
9.2.4. ESRA. “Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad”	195
9.2.5. EFQM. “EFQM Excellence Award Prize Winners: Corporate Social Responsibility”	197
9.2.6. Sustainability. “Tomorrow’s Value”	199
9.2.7. Fundación Empresa y Sociedad. “Premios Empresa y Sociedad”	200
9.2.8. Otros	201
9.3. Guía de recomendaciones para las empresas	201
9.4. Indicadores de RSE.....	207

9.5. Observatorio de medición y evaluación de RSE	212
9.5.1. Introducción	212
9.5.2. El Observatorio de RSE	213
9.5.3. Antecedentes	213
9.5.2. Organización funcional del Observatorio	213
9.6. Resumen y conclusiones	214
Bibliografía.....	215-222

INTRODUCCION, RESUMEN Y CONCLUSIONES

Introducción

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) también llamada Responsabilidad Corporativa (RC) está en el centro del debate económico, social y político en todo el mundo desarrollado. Existen grandes controversias sobre su alcance en el ámbito de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal.

Somos cada vez más los economistas y empresarios que pensamos que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSE voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable, que al mismo tiempo se articula adecuadamente en la implantación y desarrollo de una Globalización eficiente y más humana.

En contra se alzan voces más tradicionales, también cualificadas, que reivindican en exclusiva la formulación economicista del capitalismo convencional como eje del desarrollo mundial y rechazan la RSE como herramienta de gestión empresarial moderna.

Por otra parte, políticos y agentes sociales tales como sindicatos e instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc.) han abierto un debate sobre la necesidad de incorporar elementos de la RSE mediante impulsos normativos obligatorios en el ámbito mercantil que transformen gradualmente el modelo capitalista tradicional.

Paralelamente ha proliferado de manera significativa el número de entidades, expertos e instituciones que se ocupan del análisis, estudio y seguimiento de la RSE, desde premisas y postulados variados y a veces contradictorios. Ello está generando una confusión creciente tanto en el plano conceptual como en la ejecución práctica de este nuevo paradigma empresarial, además de introducir desconfianza y dudas en la sociedad civil y en algunas parcelas del empresariado.

Ante esta situación se ha pretendido que este trabajo pudiera establecerse como parte en el debate, aportando clarificación y posicionamiento conceptual, ofreciendo soluciones a las controversias y problemas suscitados y proponiendo ideas y medidas para profundizar con el rigor en el nuevo paradigma empresarial que se fundamente en RSE.

Este trabajo tiene como finalidad principal la elaboración de una tesis que puedan ser compartidas con la Comunidad Universitaria desde el firme convencimiento de que, hasta que estos nuevos conceptos de gestión formen parte de la epidermis de nuestros futuros dirigentes, no podrá afianzarse y extenderse este nuevo modelo capitalista más humanista y eficiente.

El trabajo quiere ser didáctico y para ello se ha realizado el esfuerzo de definir la responsabilidad del Consejo de Administración en esta materia y de las medidas y actividades de RSE que le son propias y que permitirán convertir a la organización empresarial de que se trate, en una empresa responsable, rentable y sostenible en el tiempo. La RSE en la empresa estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal.

El contenido de este texto también podría servir de orientación para los directivos empresariales que tengan interés en implantar éste nueva herramienta de gestión en sus empresas.

Esta realidad da lugar a un modelo capitalista menos economicista, más humanista y solidario y al mismo tiempo más rentable, que afirma una Economía de Mercado sana y eficiente en el marco de la globalización, basada en la RSE como nueva y eficaz herramienta de gestión empresarial.

Asimismo, este nuevo paradigma empresarial relacionado con la RSE se identifica, cada vez más, con el concepto de Sostenibilidad, que nos lleva a la novedosa caracterización de Empresa Responsable y Sostenible, que va abriéndose paso, de forma significativa, en el contexto global.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

1. Responsabilidad Social de la Empresa

En este capítulo se han considerado los fundamentos del nuevo paradigma de empresa (véase la figura 1.2). Sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan interiorizar valores que les permitan desarrollar estos fundamentos e integrarlos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. A lo largo de este trabajo se considera de qué manera han de hacerlo.



Figura 1.2 Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible

El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios dan respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo y no cambiar puede ser la mejor forma de condenarnos. Efectivamente, muchas de las actividades actuales han de cambiar. Otras, incluso, han de desaparecer: como dijo Franz Grillparzer, “la cuna del futuro es la tumba del pasado”. Lo que es evidente es que la problemática económica, social y medioambiental del mundo no puede mantenerse. Se necesitan innovaciones que contribuyan a su solución. Se

necesitan cambios. Vivir es un proceso en el que la creatividad y el aprendizaje son esenciales. De esta forma ha perdurado y evolucionado la vida en nuestro planeta desde su aparición hace tres mil millones de años. De esta forma han perdurado las empresas vivas que ha analizado de Geus. De esta forma perdurarán las empresas que sigan el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible. Ello supone ciertas dosis de humildad y de coraje, de curiosidad y de compasión. El premio es mantenerse en el tiempo con la satisfacción de estar contribuyendo al bienestar y al auténtico progreso del mundo en que vivimos. Como dijo Eric Hoffer, “en tiempos de cambio los que aprenden heredan la tierra, mientras que los que todo lo saben se encuentran perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción tradicional de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente.
- Desde un punto de vista ético, el mayor poder de las empresas fruto del fenómeno de la globalización conlleva una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Asimismo, la sociedad en su conjunto, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.
- Una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; en este sentido, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Esta nueva concepción de la empresa es la condición sine qua non para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.
- La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos pensar que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes ni culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante.
- El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible tiene unos claros antecedentes que es conveniente tener en cuenta. En este capítulo se han destacado dos: la empresa viva y la empresa inteligente.
- La concepción de la empresa viva surge del análisis en profundidad de empresas centenarias de todo el mundo. Según dicho estudio éstas comparten cuatro características: sensibilidad al entorno; cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; tolerancia a las nuevas ideas; y conservadurismo en temas financieros.
- La concepción de la empresa inteligente nace de la necesidad de que la empresa y, por tanto, sus integrantes sean capaces de aprender para poder tener éxito de forma permanente en el tiempo. Las disciplinas que ha de dominar la empresa inteligente para que ello sea posible son las siguientes: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
- El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno.

Los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

2. Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible

En este capítulo se ha considerado la tremenda importancia que tienen los valores por su contribución decisiva a la conformación de la cultura empresarial y su influencia en los valores sociales. Asimismo, se han comentado los valores de lo que podríamos considerar el paradigma de la empresa tradicional y se han expuesto las razones por las que resultan insuficientes. Tras ello, se han presentado los nuevos valores de la empresa responsable y sostenible, y se ha explicado que es conveniente e imprescindible fomentarlos de forma especial dada la situación de relegación en la que en muchos casos se encuentran y, al mismo tiempo, permitir que convivan con los tradicionales. Por último, se ha insistido en la importancia de que la misión y visión de una empresa tenga en cuenta la importancia tanto del significado como del resultado. El fomento de estos valores y forma de entender la misión es imprescindible para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

La influencia tremenda y creciente que la empresa como institución tiene en la sociedad ha conllevado que los valores de la empresa tradicional se hayan instalado en la sociedad en su conjunto. En este sentido, el desarrollo del nuevo paradigma empresarial y de los nuevos valores que se han presentado conlleva la promesa de un cambio, sin duda necesario, en los valores dominantes en nuestra sociedad. De esta forma, el cambio en el mundo empresarial no sólo contribuirá decisivamente a la solución de los enormes retos a los que se enfrenta la humanidad y el planeta sino al desarrollo de una sociedad y unas personas más justas, solidarias y felices.

Las principales ideas expuestas en este capítulo son las siguientes:

- La visión del mundo a la que responde el actual paradigma empresarial conlleva una serie de valores que es necesario revisar para que las empresas avancen hacia el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.
- Los valores predominantes en una empresa conforman el sustrato de su cultura y, en consecuencia, tienen una importancia determinante en el comportamiento de sus integrantes y en los criterios en los que basan la toma de sus decisiones.
- La fuerte influencia que el mundo empresarial tiene hoy en día en los valores de la sociedad ha permitido que los valores tradicionales de la empresa calen profundamente en la sociedad, lo que sin duda tiene que ver con la actual crisis de valores que vivimos.
- El profesor Henry Mintzberg presenta las cinco asunciones (invenciones, es la palabra que emplea) que buena parte de la práctica empresarial y de la teoría económica han conseguido que se conviertan en verdades incuestionables y que han tenido un fuerte impacto social: todos somos *homo economicus*; las empresas existen para maximizar el valor de sus accionistas; las empresas requieren líderes heroicos; la organización eficaz es magra; una pleamar de prosperidad hace que todos los barcos floten.
- Los conocimientos impartidos en los centros universitarios de económicas y empresariales parecen tener un importante impacto negativo en la ética de sus estudiantes.
- El paradigma racionalista y dualista todavía predominante y la creencia de que el propósito último, y con frecuencia único, de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista han promovido la asunción explícita o implícita de los siguientes valores y principios: el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la comunicación, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía.
- Al igual que sucede con la creencia de que el propósito de la empresa es crear valor para los accionistas, los valores de la empresa tradicional son válidos pero insuficientes. Asimismo, dada la situación del sistema físico-social y el poder de cambio de la empresa, son cuestionables desde un punto de vista ético.
- La empresa responsable y sostenible ha de complementar los valores de la empresa tradicional con una nueva serie de valores, corrigiendo de esta forma la insuficiencia de los mismos.

- Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: el bien propio y el bien común; la colaboración y la competitividad; lo emocional y lo racional; la confianza y el control; el aprendizaje y la eficiencia; la coherencia y la imagen; el diálogo y la comunicación; la holarquía y la jerarquía; la diversidad y la uniformidad.
- Las empresas han de gestionar creativamente las tensiones que pueden generarse como consecuencia de la aparente contradicción entre los valores tradicionales y los nuevos. Dichas parejas no han de considerarse contrarios en lucha sino opuestos que se complementan.
- La misión y la visión de la empresa responsable y sostenible han de integrar la importancia del resultado y del significado.
- La interiorización y adecuada gestión de las parejas de valores propuestas y de una misión que conjugue resultado y significado conforma el sustrato apropiado para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

3. El Gobierno de la Empresa y la Responsabilidad Social de la Empresa

Dado el valor del Buen Gobierno Corporativo como mejora de la eficiencia empresarial y como exigencia del mercado cabe extraer las siguientes consideraciones:

- Aunque fue a finales de la década de los años ochenta cuando la preocupación por el *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC) comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico, sin embargo su existencia misma se remonta al nacimiento hace 400 años de la propia compañía mercantil, y a la conciliación, desde ese momento, entre los intereses de la propiedad y los de la dirección de la sociedad.
- Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles, es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas (Enron, Worldcom, Parmalat, etc.) como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hecho en cierto modo del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia y reformulación del propio modelo de empresa.
- A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o “normas blandas” que promueven el buen gobierno de las empresas.
- A nuestro juicio se acierta en la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando se sitúa en el terreno de la responsabilidad social de las empresas: lo primero que hay que considerar es “la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos partícipes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo”.
- Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La primera, su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Initiative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías. La segunda es que los

empresarios entiendan que, a pesar de los inconvenientes a corto plazo de su implantación, el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a afectar positivamente al resultado y al incremento del valor de las empresas a medio y largo plazo.

- Estamos convencidos de que el buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor y que tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados demandando ratings nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y apreciando el establecimiento de guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías cotizadas.
- Creemos, igualmente, que el movimiento internacional a favor del buen gobierno corporativo, que ha abierto también una reforma profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado extender una conciencia autocrítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras del experto Mateu de Ros, “de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal -siempre volubles- de los administradores”.
- Además entendemos que España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un “suelo” firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada que provoca la existencia de fuertes Grupos de Control que suelen ser los abanderados de este proceso y de su rápida y eficaz implantación.
- El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. En esa dirección existen dos modelos diferenciados de GC: anglosajón y europeo.
- El anglosajón es fruto no sólo de la arraigada tradición por un gobierno corporativo necesitado de transparencia y comportamiento ético al registrar un alto nivel de *free float* (acciones fuera de los Grupos de Control), sino también, en buena medida, para dar respuesta a esa serie de escándalos financieros cuyo epicentro fueron los Estados Unidos o el Reino Unido. La *Ley Sabarnes Oxley* (2002) o el británico *Código combinado en Gobierno corporativo* (2003) son ejemplos de la preocupación de la sociedad anglosajona para someter a las compañías cotizadas al necesario control de transparencia e información.
- El que llamaríamos europeo es un modelo que se ha generado en su inicio más por la internacionalización de los mercados -y también por la alarma producida por los escándalos financieros-, que por un convencimiento real en la sociedad de atajar la opacidad y el descontrol de ciertas compañías, sin olvidar que a diferencia de muchas compañías británicas, las empresas europeas presentan una cierta concentración de la propiedad en manos de pocos accionistas de control, lo que puede conducir a potenciales conflictos de interés que condicionen un buen GC. Tanto la Unión Europea (donde destaca el *Informe Winter*) como países de la importancia de Francia, Italia, Alemania, Francia o recientemente España, han dictado recomendaciones acerca del mejor gobierno de las empresas.
- A su vez dentro del modelo europeo distinguimos entre los llamados sistemas dualista y monista, ambos unidos bajo el control, más formal que sustancial, de la Junta de Accionistas. El dualista, propio del derecho alemán pero con extensión en otros países, configura un doble sistema de gobierno de la Empresa al distinguir entre el Comité de Dirección que dirige la compañía y el Consejo de Vigilancia que supervisa y controla el quehacer de aquél. En cambio el sistema monista configura su modelo de gobierno empresarial desde un único órgano: el Consejo de Administración responsable de la dirección (aunque asistido por el Comité de Dirección) y del control de la sociedad.
- España no ha quedado al margen del movimiento internacional de buen gobierno empresarial. En nuestro país ciertas iniciativas legislativas, impulsadas desde las

decisiones adoptadas por la Unión Europea, han supuesto un claro avance en esta materia. Es el caso de la Ley del Mercado de Valores (1988) o de la Ley de transparencia del mercado de valores (2003), la cual, entre otras obligaciones para fomentar la transparencia en la información, impuso a las sociedades cotizadas la necesidad de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo.

- Recientemente cabe también destacar, por una parte, el Decreto de abuso de mercado 1333/2005, que ha dictado una serie de normas para combatir el uso de información privilegiada en materia de mercado de valores; y, por otra, la reforma de la Ley del Mercado de Valores por Ley 6/2007 de 12 de abril, en materia de opas y transparencia, y que persigue, entre otros fines, dar mayor protección a los accionistas minoritarios.
- Pero consideramos que el gran avance del GC en España ha llegado tras la aprobación por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), que codifica en régimen de “cumplir o explicar” las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas no sólo en anteriores intentos de armonización en España como lo fueron el Código Olivencia (1998) o el Informe Aldama (2003), sino también las acordadas por la Unión Europea y la OCDE.
- El Código Unificado de buen GC español contiene 58 recomendaciones (en relación con la estructura de la propiedad, Junta, Consejo, miembros del mismo y su remuneración, sus Comisiones, etc.) dirigidas al GC de las sociedades cotizadas que, a partir de 2008, y respecto al año 2007, tendrán que informar si las siguen o no, en cuyo caso deberán explicar por qué se apartan de ellas.

4. La Implicación del Consejo de Administración en la RSE y el Gobierno Corporativo

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La RSE y el Buen Gobierno Corporativo deben estar integrados en la estrategia empresarial al ser fundamental para el buen desenvolvimiento de las empresas.
- La RSE y el Buen Gobierno Corporativo como dimensión fundamental de la misma requieren para su asentamiento en la estrategia corporativa, de la implicación comprometida del máximo órgano de gobierno societario: el Consejo de Administración.
- Para la mejor y más eficaz traslación de la estrategia corporativa en materia de RSE hacia el conjunto de la empresa, y al objeto de optimizar sus funciones y actividades, se hace aconsejable el establecimiento de comisiones delgadas asesoras del consejo de administración, que sirvan de herramientas y palancas de amplificación y mejora de este nuevo modelo de negocio en el seno de las empresas.
- Dichas comisiones han de tener todas las atribuciones y competencias necesarias para optimizar la cadena de valor empresarial sobre la base de la responsabilidad social y el buen gobierno societario.
- Sus integrantes deben ser en su mayoría personas con experiencia en RSE y conocedores de las dimensiones, de las recomendaciones y de los indicadores de medición que conforman esta nueva economía de la Empresa Responsable y Sostenibles, al objeto de garantizar un buen funcionamiento del modelo.
- En las empresas que ejercen liderazgo a nivel internacional es práctica cada vez más extendida la creación de estas comisiones dependientes del Consejo de Administración. Existe una correlación directa entre empresas líderes y eficientes, y el afianzamiento de este tipo de mecanismos en ellas.
- Además de estas comisiones es recomendable que en los consejos de administración haya consejeros que tengan experiencia en el ámbito de la RSE. Estos consejeros deberán conformar la comisión especializada si se trata de una empresa cotizada. En otro tipo de empresas, además de estos consejeros, podrán incorporarse asesores externos como miembros de dichas comisiones.

4.1. Resumen de las Funciones de la Comisión Delegada del Consejo en materia de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

1. Proponer la estrategia y la política de responsabilidad y gobierno corporativo al consejo de administración.
2. Revisar y analizar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su consideración en la formulación de la estrategia.
3. Asesorar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y los efectos de las políticas públicas puestas en marcha en los diferentes países en los que la empresa opere para promocionar la responsabilidad corporativa.
4. Evaluar los anteproyectos legales en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y actividades conexas (igualdad, variables sociales y ambientales en contratos del estado, etc.) y sus posibles efectos sobre las actividades de la empresa.
5. Evaluar la posible influencia en la empresa de directivas europeas y legislaciones a nivel nacional, autonómico y local en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
6. Evaluar iniciativas voluntarias y documentos de recomendaciones en materia de responsabilidad y gobierno corporativo que se produzcan en el mercado.
7. Asesorar sobre políticas de inversión relacionadas con índices de sostenibilidad y fondos de renta fija, mixta y variable en inversión socialmente responsable.
8. Asesorar sobre la redacción y actualización de los Códigos de Conducta de la empresa.
9. Asesorar sobre gestión responsable de recursos humanos en temas como empleabilidad, satisfacción, diversidad, integración, no discriminación, igualdad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
10. Evaluar las últimas tendencias en innovación responsable.
11. Elaborar planes de *benchmarking* y medición sistemáticos para evaluar el posicionamiento de la competencia en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
12. Dar a conocer las últimas tendencias en comunicación y marketing responsable.
13. Dar a conocer las diferentes herramientas de medida y monitores que se estén poniendo en marcha a nivel nacional e internacional en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones sobre la mejora de posicionamiento en los mismos.
14. Dirigir el informe de responsabilidad y gobierno corporativo de la empresa.
15. Evaluar y proponer la estrategia de acción social de la empresa y los planes de patrocinio y mecenazgo.
16. Asesorar sobre informes de hábitos de consumo y compras a nivel nacional e internacional.
17. Evaluar las políticas de contratación de proveedores.
18. Promover la inclusión de elementos de mejora en la gestión de activos intangibles como reputación, imagen de marca, capital intelectual, internacionalización, transparencia y ética.

19. Evaluar las contingencias ambientales, sociales y económicas de la empresa.

5. Los Códigos de Conducta

En este capítulo se describe la implantación de los códigos de conducta en las empresas, la importancia que tienen para promover la interiorización de los valores y alinear los comportamientos de todos sus componentes, los diferentes temas que parece conveniente considerar en los códigos y los procedimientos seguidos para conseguir su efectiva implantación y cumplimiento.

De lo visto en este capítulo podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El código de conducta es una herramienta de gestión muy extendida que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.
- Los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Conscientes de su responsabilidad sobre su cadena de creación de valor y la importancia de ésta en su comportamiento responsable y sostenible, las empresas más avanzadas están extendiendo el ámbito de aplicación de sus códigos de conducta a sus proveedores.
- El alcance temático de un código de conducta depende, en buena medida, de la actitud con que éste es elaborado. En este sentido, muchas empresas incluyen con carácter exclusivo temas relacionados con recientes escándalos financieros como la corrupción y sobornos, y los conflictos de intereses, lo que es indicativo de una actitud reactiva. Por el contrario, conscientes de la importancia de esta herramienta para promover un comportamiento responsable, las empresas líderes tienden a considerar en sus códigos de conducta todos los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Una práctica emergente entre las empresas líderes es la integración de los grupos de interés internos y externos en el proceso de elaboración o revisión de sus códigos de conducta. Sin duda, se trata de una práctica oportuna y que, probablemente, se extenderá en el futuro entre otros motivos porque buena parte de los contenidos del código se refieren a normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos.
- Los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización; integración en los sistemas de gestión de recursos humanos (retribución, evaluación del rendimiento, promoción, etc.); y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta.
- Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Asimismo, muchas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités rinden cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Por último, es básico ofrecer un canal anónimo para la presentación de denuncias sobre posibles transgresiones; en las empresas más avanzadas este canal es gestionado externamente.
- Dos prácticas emergentes son: la realización de auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales, cuyos resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa; y la inclusión de un

indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

6. El Buen Gobierno en la Empresa Familiar

Mucho se ha discutido a lo largo de estos últimos años sobre la idoneidad y conveniencia de aplicar estándares de Buen Gobierno en las empresas familiares. Hasta el presente se ha venido imponiendo la tesis de que las normas y recomendaciones de Buen Gobierno y Transparencia eran propias de empresas cotizadas y no aplicables a las empresas familiares.

Las cosas han empezado a cambiar a raíz de la publicación del trabajo Guía Práctica del Buen Gobierno en la Empresa Familiar y de su presentación pública el 28 de abril de 2005. Esta iniciativa, promovida por el Instituto de la Empresa Familiar, fue desarrollada en colaboración con la Fundación de Estudios Financieros y el IESE.

Esta Guía fue un elemento novedoso porque por primera vez se asociaron Buen Gobierno y Empresa Familiar y se hace desde el propio sector en un ejercicio interesante de autorregulación responsable, capitaneado por el propio Instituto de la Empresa Familiar.

Con este elemento se abre una nueva era en el «Governance» de la Empresa Familiar y se abordan las cuestiones más delicadas e interesantes respecto del ejercicio del poder y del equilibrio accionarial, en un sector empresarial clave y mayoritario de la economía española, en el que resulta imprescindible encontrar cauces de interacción eficaces y transparentes entre familia, dirección, propietarios y otros grupos de interés (Administraciones Públicas, trabajadores, clientes, etc.).

La resistencia al cambio ha sido importante en el núcleo de grandes empresas familiares no cotizadas, pero el acceso gradual al poder económico de las nuevas generaciones accionariales familiares con una visión más moderna de la gestión empresarial, ha permitido el tránsito que esta nueva Guía anticipó hacia un Gobierno Corporativo Familiar más transparente y eficiente.

También ha resultado especialmente relevante la influencia del nuevo concepto de Responsabilidad Corporativa referido a los otros grupos de interés fuera del accionariado y la dirección, que en el caso de muchas grandes empresas familiares no cotizadas tienen una importancia notable por su peso y liderazgo en el mercado.

En efecto, la posición de mercado de muchas grandes empresas familiares líderes en sus sectores de actividad las obliga a adoptar pautas de comportamiento y transparencia similares a las de las empresas cotizadas en materia de Buen Gobierno empresarial.

Como primer paso, cabe reseñar que serán las grandes empresas familiares no cotizadas las que han abierto el proceso que la publicación de la Guía mencionada abrió, y ello servirá de referente y ejemplo para otras empresas familiares de menor dimensión. Siendo realistas, hemos de concluir que el nivel de exigencia no puede ser universal para todo tipo de empresas familiares y que criterios de aplicación gradual y selectiva deberán ser implementados en el futuro en esta materia.

La clave de este proceso de Buen Gobierno en la Empresa Familiar radica en la aceptación por parte de los líderes empresariales familiares del concepto de mejora de la eficiencia de las compañías frente a la sensación de obligatoriedad, por la imposición de una moda generalizada de transparencia y control, vinculada a escándalos bursátiles que poco tienen que ver con la Empresa Familiar.

En efecto, cada vez está más extendida la idea, cierta y demostrable, de que la aplicación de pautas de Buen Gobierno y Transparencia mejora la eficiencia de las empresas, incrementa su valor y asegura la tranquilidad y la fidelidad de los grupos de interés vinculados a ellas.

En los últimos años, la nueva legislación sobre Buen Gobierno Corporativo y el interés social en este aspecto han ayudado a mejorar la gestión y la transparencia de las empresas cotizadas españolas. En términos generales, se puede afirmar que los inversores en Bolsa cuentan con más información y que ésta es más fiable.

Sin embargo, este fenómeno no ha seguido el mismo ritmo en el resto de empresas. Las razones principales son dos. La primera, que los mecanismos propuestos, que debían ser introducidos voluntariamente a través de la «autorregulación», no se adaptan a la realidad de

muchas de ellas. Así, en las empresas en las que el Consejo de Administración no es el órgano de supervisión y control que se supone debe ser o en las que no existe una estrategia para gestionar el talento de las personas, no tiene mucho sentido hablar de consejeros independientes o de la creación de comisiones. Antes de abordar estos pasos necesitan avanzar en otros aspectos.

La segunda razón es que más del 80% de las empresas españolas son familiares. La nueva legislación ha buscado mejorar la seguridad y la información de los inversores, pero no el buen gobierno de las entidades de esta naturaleza. Esta afirmación no debe entenderse como una crítica al legislador, ya que el desarrollo de este factor no se puede alcanzar a través de una reforma legal.

En España las empresas familiares representan aún un volumen de capitalización en Bolsa pequeño, sobre todo si se las compara con los antiguos monopolios públicos.

Además, suelen mantener bajo su control la mayor parte del capital. Por poner un ejemplo, en las 103 empresas que integran el Instituto de la Empresa Familiar las familias fundadoras mantienen por término medio la propiedad del 90%. En ellas la transparencia se ve favorecida por la doble condición dueño/gestor de los accionistas, que hace menos necesario -aunque no menos importante- poner énfasis en la garantía de este factor. En este caso, el principal motivo del impulso al Buen Gobierno obedece a una razón superior: la mejora de su estrategia y de las relaciones entre accionistas familiares y de estos con la empresa.

Esta mejora está estrechamente unida a la separación entre el ámbito familiar y el empresarial. Diferenciarlos y lograr su adecuada coordinación mejora los niveles de profesionalización y el establecimiento de unos objetivos estratégicos claros, factores que influyen directamente en la viabilidad a largo plazo de la empresa. Por esta razón en las compañías de esta naturaleza es necesario hablar de dos tipos de gobierno: el corporativo y el familiar.

Aunque en términos generales sus carencias en gobierno corporativo son más conocidas, estas compañías también deben hacer un esfuerzo importante en la parte familiar si quieren garantizar su viabilidad a largo plazo. Una buena prueba de ello lo tenemos en el último estudio realizado sobre estos aspectos en la Comunidad Navarra. En el mismo, las empresas manifestaban que sólo el 5% de las decisiones familiares que atañen a la empresa se toman en Consejos de Familia. El problema no es que se haga un uso escaso de este órgano, sino que en el 75% de los casos se adoptan decisiones estratégicas sin seguir procesos estructurados, de forma casi espontánea.

No existen modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el Consejo de Administración. La evolución de la familia y la dinámica del negocio es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la Empresa Familiar como totalidad.

El objeto de la guía mencionada fue ofrecer a las empresas familiares instrumentos prácticos que les ayuden a responder a una serie de retos que no pueden ser afrontados mediante leyes o autorregulación. Los principios y mecanismos propuestos no están pensados para ser un modelo rígido aplicable a todas las empresas familiares, sino un conjunto de medidas que, al ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada familia y empresa, les ayuden a conseguir los objetivos a largo plazo que ambas instituciones deben compartir.

7. Los Escándalos Corporativos

7.1. La crisis del modelo capitalista liberal

La extensión del capitalismo económico en la gran mayoría de los países del mundo a través de la globalización e internacionalización de la economía ha resultado incompatible con el incremento del valor para el accionista como único credo del capitalismo empresarial moderno.

La excesiva implicación de lo financiero en el ámbito empresarial a través de un desorbitado protagonismo de los mercados de capitales en las estrategias y actuaciones de las

empresas y sus dirigentes, ha configurado un marco de referencia equivocado y desenfocado de la realidad de la mayoría de los grandes gestores empresariales y financieros. La «tiranía» de la codicia por ganar dinero, el más posible y en el menor plazo de tiempo, reformulada en el presente y disfrazada de nuevas exigencias del guión para los inversores financieros, analistas, banqueros de inversiones y demás agentes intervinientes en los mercados de capitales, ha provocado una carrera desenfrenada por el incremento del beneficio de las empresas, a toda costa, incluso mediante la ocultación, el engaño y la trampa en la información contable y financiera de las compañías.

La espiral del incremento del valor de las acciones sin límites ha llevado a los gestores empresariales y financieros a dirigir sus empresas y bancos con una visión netamente financiera y orientada al corto plazo, sacrificando inversiones y estrategias a largo plazo, apostando por «lo grande contra lo bueno» y, en muchas ocasiones, abandonando la honradez y la ética profesional y personal.

Esta visión economicista extrema, ligada a la extensión geográfica del modelo capitalista ha generado una realidad del sistema económico y financiero mundial que requiere un replanteamiento en profundidad de las reglas de funcionamiento de una economía capitalista y no tanto de sus fundamentos básicos como algunos oportunistas tratan de hacernos creer.

La economía de mercado basada en la propiedad privada, cuanto más extendida mejor, no está en crisis; lo que está en entredicho son las normas y pautas de conducta abusivas de las grandes corporaciones empresariales y sus dirigentes.

7.2. El fracaso del «Corporate Governance» internacional

La nueva economía vinculada al mundo de las telecomunicaciones y sus excesos, el sistema de remuneración de los gestores por *stock options*, la manipulación contable y el papel de los auditores, y el conflicto de intereses en la industria financiera son tres cuestiones capitales que se encuentran en el origen del problema.

• Los excesos de la nueva economía y las finanzas

El crecimiento del sector de las telecomunicaciones vinculado especialmente al desarrollo de Internet provocó la aceleración de una burbuja especulativa financiera en torno a los valores bursátiles del sector sin precedentes históricos similares. La proyección de modelos de negocios y planes empresariales y financieros increíbles, ligados a desarrollos espectaculares de las tecnologías de la información y la comunicación fueron obligando a los gestores del sector a entrar en una dinámica perversa de gestión para cumplir con los ambiciosos objetivos expuestos y prometidos a la comunidad inversora internacional.

La espiral del incremento desorbitado de las cotizaciones bursátiles, gracias a previsiones espectaculares incumplibles, han llevado al sector y a una gran parte de sus dirigentes a la realización de políticas empresariales poco ortodoxas y temerarias, con tal de cumplir con las exigencias de los inversores financieros y de sus banqueros de negocios y analistas financieros.

Es en este sector donde mayor concentración de abusos del buen gobierno societario se han producido, ello también debido al advenimiento al poder de una clase dirigente nueva, poco experta en cuestiones industriales y comerciales y muy orientada a la tecnología y a las finanzas, y sin la experiencia empresarial que da el conocimiento de varios ciclos económicos y no sólo de una etapa prolongada de bonanza y prosperidad.

Mención especial merece el crack de 2008 en el que la actuación temeraria de muchos gobernantes, financieros, banqueros y bancos llevaron a los mercados financieros a una situación de colapso sin precedentes. Ello ha provocado la intervención masiva de los gobiernos para estabilizar el sistema y les ha obligado a proponer un replanteamiento del capitalismo liberal en un plano menos economicista y más humano como el que se ha descrito en este trabajo.

- **La manipulación contable, el sistema de «stock options» y el papel de los auditores**

El derrumbamiento del binomio cotización-previsiones por el incumplimiento galopante de las previsiones desorbitadas de crecimiento presentadas por los gestores empresariales para justificar y conseguir escaladas sin fin de las cotizaciones, se sitúa en el origen de la manipulación contable.

El modelo de remuneración por opciones sobre acciones de los gestores de las empresas cotizadas y bancos y la evolución increíble de las cotizaciones por el *boom* tecnológico y bursátil, empuja a los gestores a políticas irracionales desde el punto de vista empresarial con tal de garantizar sus propios beneficios económicos. Cuando se ve que ya no va a ser posible por la evolución de los mercados y de las compañías, muchos acuden al engaño y a la ocultación para materializar cuanto antes sus plusvalías.

La manipulación contable es la consecuencia de lo anterior; los gestores deshonestos recurren a ella para mantener las expectativas y las cotizaciones de sus empresas artificialmente altas, la mayoría de las veces engañando al auditor y las menos en connivencia con él 94.

En el origen de la manipulación contable están los gestores deshonestos y las malas prácticas de buen gobierno toleradas por las empresas por no disponer de un «Corporate Governance» moderno y comprometido, y con los filtros y controles necesarios para evitar los abusos de poder empresarial llevados a cabo especialmente por los consejeros ejecutivos.

Algún caso aislado de auditor deshonesto y connivente con los gestores fraudulentos no puede llevarnos a la conclusión de que el sistema de auditorías externas no funciona. Lo que sí hemos de concluir de estas circunstancias adversas es que es necesario extremar las cautelas, los controles y las incompatibilidades que mejoren las relaciones empresariales y la protección de los inversores en un régimen de total transparencia.

- **El conflicto de intereses en la industria financiera**

Muchos de los abusos vividos tienen su fundamento y justificación en la tolerancia y en la injerencia de la industria financiera en la gestión empresarial y sus relaciones con los mercados de capitales.

En efecto, se han producido constantes conflictos de interés entre las diversas partes o actividades financieras que influyen en la vida de las empresas y su cotización. Así, los analistas financieros de los bancos de inversión y agencias bursátiles han elaborado informes favorables de las empresas que eran objeto de relaciones comerciales con el área de asesoramiento financiero o «Corporate Finance» de su firma y con la de gestión de patrimonios e inversiones.

De esa manera se ha visto muchas veces conculcada la independencia con la que los profesionales del análisis deben pronunciarse sobre las recomendaciones de inversión, induciendo a los inversores y a las empresas a operaciones y situaciones equivocadas y dañinas para sus propios intereses.

Muchas veces el fraude contable se ha visto camuflado por actuaciones financieras de dudosa connivencia entre banqueros y empresas para salvaguardar sus propios intereses en contra de los inversores más indefensos y menos «iniciados» en la información y en el tráfico mercantil y bursátil.

En este sentido es imprescindible revitalizar la independencia total de actuación de las diferentes actividades financieras mediante la transparencia absoluta y la explicación exhaustiva de las relaciones y los conflictos de interés existentes entre ellas y los clientes empresariales, para que los inversores puedan decidir libremente y con todo conocimiento de causa sobre las recomendaciones bursátiles.

7.2.1. Hacia un nuevo modelo de buen gobierno societario

Es evidente que se requiere un nuevo modelo de buen gobierno societario que garantice una mejor eficiencia empresarial y una adecuada protección de los inversores. Un modelo que dote de madurez y credibilidad al modelo capitalista liberal y evite que situaciones de fraude y de abuso de poder empresarial y financiero puedan poner en peligro la estabilidad económica mundial y el bienestar de los ciudadanos.

- **Autogobierno frente a intervención**

Muchas son las voces, incluso de liberales de pro, en demanda de una intervención gubernamental y normativa sobre estas cuestiones, que reconduzca la situación y establezca bases sólidas y cumplibles sobre los principios del buen gobierno empresarial.

El autogobierno societario está en entredicho por sus deficientes resultados en relación con la reciente crisis de confianza bursátil. Parece difícil abogar y defender, en los tiempos que corren, un modelo de autocontrol y autogobierno societario. Tampoco parece sensato defender e impulsar un modelo intervencionista en el que la necesaria soberanía empresarial quede depositada en el Boletín Oficial del Estado, vulnerando los principios básicos de una economía de libre mercado.

Nos encontramos en una encrucijada y ante un escenario en el que va a ser necesario establecer un sistema de buen gobierno societario de carácter mixto, es decir, fundamentado en prácticas de autocritica, autocontrol y autogobierno, pero encuadrado en torno a unos principios universales comunes de buen gobierno que sean de obligado cumplimiento y sobre cuya implantación podamos estar todos de acuerdo y respondan a una lógica empresarial y a una ética de comportamiento.

Ello comportará sin duda un incremento de valor de las empresas que estén en disposición de ponerlas rápidamente en práctica.

- **Principios universales comunes de buen gobierno**

La lógica de eficacia y ética del buen gobierno empresarial debe estar presidida por dos principios elementales: 1) El autogobierno 2) La transparencia. Es decir, las empresas deben tener sus propias pautas de comportamiento, gestión y control, y éstas deben ser claras y transparentes y ser comunicadas, conocidas y evaluadas de forma continua por la comunidad inversora y financiera y por la sociedad en su conjunto.

Dentro del ámbito de las propias normas de las empresas algunas cuestiones pueden y deben ser de obligado cumplimiento o, lo que es lo mismo, debe existir un régimen de «mínimos» en cuanto a transparencia, independencia y eficiencia de la gestión societaria.

- Un primer bloque de cuestiones en este sentido serían aquellas referidas a las restricciones estatutarias limitativas del ejercicio del poder soberano de las Juntas Generales de Accionistas y de su propio funcionamiento democrático, libre y transparente.

Las restricciones estatutarias no deben existir en las sociedades cotizadas y las Juntas Generales deben regirse por un principio de transparencia y democracia que garantice a los accionistas la información, el debate y la expresión de sus ideas y opiniones con la debida y razonable anticipación, profundidad y extensión.

- Un segundo grupo de temas serían aquellos relacionados con los órganos de administración y su funcionamiento e independencia. Así deberán considerarse obligatorias las comisiones de auditoria de los Consejos de Administración integradas exclusiva o mayoritariamente por consejeros independientes o externos (no vinculados a la gestión ejecutiva) y que el auditor externo de las empresas reporte directamente a ellos.

Igual tratamiento deberán tener las comisiones de remuneraciones y nombramientos para garantizar la independencia de estas cuestiones extremadamente relevantes en la vida de las empresas.

Otra cuestión relevante dentro de este apartado se establece en la necesaria separación de la presidencia de la Junta General de Accionistas y de la presidencia ejecutiva de la

empresa para garantizar una efectiva y total independencia entre control y gestión de las empresas.

- Un tercer capítulo sería el que compete a la remuneración de consejeros y consejeros ejecutivos de las empresas cotizadas. Es momento de reivindicar un sistema mixto de tres vectores de remuneración:

1. Un salario digno acorde con la responsabilidad y que no debe ni puede ser pequeño.
2. Una participación en los beneficios de la empresa que debe ser moderada y que prime el largo plazo.
3. Un plan de acciones u opciones sobre acciones que no puede ser muy importante ni sobrepasar en exceso de los capítulos anteriores, para que los consejeros estén estimulados por la buena marcha de la cotización bursátil, pero que ésta no pueda convertirse en fin en sí mismo, sino en la consecuencia de un trabajo bien hecho por la empresa y sus integrantes.

- Un cuarto y último epígrafe es el que se refiere al conflicto de intereses de los agentes interventores en la cadena de control y transparencia de las actividades empresariales: auditores, consultores, asesores legales, analistas financieros y banqueros.

En este ámbito no creo tanto en un régimen riguroso de incompatibilidades entre las diferentes actividades sino más bien en un *disclosure* o descubrimiento y manifestación total y pública de las interrelaciones entre ellos y los clientes y de los conflictos que se derivan de éstas. De esta forma los inversores y todos los implicados en el tráfico mercantil podrán establecer y formular con libertad y total conocimiento sus decisiones financieras de inversión.

La relevancia pública social y económica de la función auditora merece una reflexión en profundidad sobre su incompatibilidad total o no con cualquier actividad en el perímetro de actuación con un mismo cliente.

7.2.2. El capitalismo del futuro

Ningún modelo económico puede garantizar mejor el bienestar de la mayor parte de la humanidad que el sistema capitalista liberal, quien mejor garantiza el desarrollo y la implantación del libre mercado, del libre comercio y de la extensión gradual de la propiedad privada empresarial. Un modelo que en definitiva garantiza a los seres humanos la capacidad de emprender libremente y de ser dueños de su bienestar y de su futuro⁹⁷.

Pero nuestro capitalismo actual, el del siglo XXI no puede estar basado en el economicismo sin límites que nos ha llevado a esta crisis de confianza en los mercados de capitales y a una crisis económica y social de importantes dimensiones hoy todavía imprevisibles. Ha de ser un nuevo capitalismo fundamentado en el Humanismo y en la Ética, valores irrenunciables en un modelo económico y social que pretenda ser universal y garante de la extensión total de la igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos del mundo.

Los nuevos capitalistas no sólo han de ser eficientes en su gestión sino especialmente muy transparentes en su ejecución y explicación pública y sobre todo éticos en la implementación de la misma.

En definitiva, humanismo implica tener en cuenta a los seres humanos y sus necesidades vitales y emocionales y ética supone ejercer y compartir con honradez y solidaridad el poder económico y la riqueza que una sociedad libre entrega cada vez con mayor amplitud a los agentes económicos privados.

8. La Estrategia Corporativa en RSE

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Parece oportuno distinguir dos tipos de empresa: la tradicional, centrada en el corto plazo, cuyo propósito básico es la creación de valor para sus accionistas y que, en consecuencia, sólo considera grupos de interés a los clientes, empleados y los

mencionados accionistas; y la empresa responsable y sostenible, que es consciente de la importancia del largo plazo y que considera un amplio espectro de grupos de interés.

- Las empresas se enfrentan a los nuevos requerimientos que implica la RSE de una forma reactiva o proactiva. Dentro de este último enfoque, cabe distinguir entre aquellas que lo hacen por conveniencia y las que lo hacen por conciencia. Asimismo, con frecuencia las empresas pasan por tres estadios en su consideración de la RSE: básico, táctico y estratégico.
- Dadas las inercias y apego a la concepción tradicional de la empresa existente en la mayoría de las empresas, la integración estratégica de la RSE pasa por el compromiso e involucración del primer ejecutivo y del Consejo de Administración.
- Es fundamental que las empresas se doten de una estructura de RSE adecuada. Los elementos básicos de la misma son la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, delegada del Consejo de Administración, el liderazgo del Consejero Delegado, el Director de RSE dependiente directamente del primer ejecutivo y la Comisión Interna de RSE en la que estén representadas las principales áreas de la empresa.
- La visión, misión y valores compartidos de las empresas han de reflejar el carácter central de la RSE. En caso contrario, las mejores iniciativas en este tema encontrarán barreras difíciles de franquear.
- El establecimiento de una Política de RSE que unifique las diferentes políticas de gestión de las empresas y orientada a los diferentes grupos de interés supone una importante palanca para que los niveles operativos apoyen de forma eficaz la estrategia de RSE.
- El diálogo con los grupos de interés es un factor clave. El establecimiento de plataformas de diálogo con los GI permite a las empresas conocer sus expectativas y alimentar el proceso de formulación de la estrategia corporativa y de negocio.
- Para que la estrategia de RSE cale en la organización es fundamental que las diferentes áreas de la misma consideren cómo pueden integrar los principios de la RSE en sus actividades.
- Hoy en día existen numerosos monitores e indicadores externos que permiten que las empresas evalúen cómo están gestionando los temas de RSE. Además de estar atentas a dichos monitores, las empresas han de incluir en sus cuadros de mando indicadores que les permitan hacer un adecuado seguimiento del avance de sus objetivos de RSE.

9. La medición y Valoración de la RSE

En los capítulos anteriores se ha presentado el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible y las implicaciones del mismo en el gobierno, estrategia y operaciones de las empresas. El propósito de este capítulo es ir un paso más allá aportando ideas que muestren a las empresas por qué han de avanzar hacia dicho paradigma y herramientas que puedan servirles de ayuda a la hora de evaluar su progreso hacia el mismo.

En el primer epígrafe se revisan los principales trabajos académicos que se han realizado sobre una cuestión de indudable interés: la relación entre la responsabilidad corporativa y los resultados económicos de las empresas. Como veremos, la mayoría de los investigadores consideran que existe una relación positiva o, cuanto menos, neutral entre ambos temas.

En el siguiente apartado, se resumen los principales *ratings* y *rankings* de RSE existentes. El interés de los mismos es doble: por un lado, aportan a las empresas y grupos de interés información objetiva sobre el nivel de responsabilidad y sostenibilidad de las primeras. Asimismo, ofrecen a las empresas modelos y marcos de gestión que pueden resultar muy valiosos a la hora de evaluar internamente el grado de avance en RSE y elaborar sus planes de mejora en este ámbito.

Con el objetivo de evaluar el desempeño de las compañías en la RSE e introducir la competencia como un valor para la integración de las mismas, han surgido diversas iniciativas tanto a nivel internacional como nacional de carácter privado que evalúan el grado de implicación de las empresas con los principios y prácticas de RSE y premian o castigan a las empresas en función de comportamiento como empresa responsable.

Estas evaluaciones externas, tienen en común que el principal elemento de evaluación es el informe de responsabilidad corporativa, las metodologías empleadas incluyen entre los evaluadores a grupos multidisciplinares constituidos por representantes de todos los grupos de interés implicados (empresas, empleados, sindicatos, administración, inversores, ecologistas, ONGs, etc.) y además los resultados de las evaluaciones son más que una lista de mejores o peores empresas, con informes detallados con puntos fuertes y áreas de mejora.

A partir de las ideas y ejemplos expuestos en este trabajo se ha elaborado una lista de 44 recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. Asimismo, se ha obtenido una lista de 120 indicadores de medición cuyo uso puede facilitar a las empresas y a los grupos de interés la tarea de evaluar la implantación y el rendimiento en RSE de las primeras. La Guía de Recomendaciones y la Lista de Indicadores se ofrecen en los apartados 9.3 y 9.4 respectivamente.

Por último, en el epígrafe 9.5. se presenta una propuesta de carácter más institucional: la creación en España de un Observatorio de RSE dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE y con la contribución técnica de una institución técnica de una institución de reconocimiento prestigio e independiente como es la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Cabe señalar a modo de conclusión que un ejercicio saludable de la autorregulación voluntaria que se pretende en el ámbito de la RSE y necesario para legitimarla es sin duda el autocontrol. Casi nada existe si no se puede medir, y tampoco podrá sostenerse de forma duradera en el tiempo esa autorregulación si la clase empresarial en primera instancia, y los demás grupos de interés después, no favorecen el establecimiento de mecanismos fiables de autocrítica y autocontrol. Elementos que sirvan para mejorar y para profundizar en el compromiso con esta nueva Economía de la Empresa, fundamentada en los valores humanistas de las empresas y de los individuos que las dirigen.

Del mismo modo se hace necesario contrastar empíricamente y demostrar científicamente que dichos valores menos economicistas sirven para mejorar el rendimiento de las empresas y de sus accionistas, además de favorecer más y mejor el interés general. Éste es un discurso que hasta las personas con una visión más tradicional de la empresa y sus fines podrán entender y compartir, de ahí la importancia estratégica de las herramientas de medición de la RSE en las que se fundamenta el Observatorio que se propone en este capítulo.

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El propósito fundamental de este capítulo es explicar qué es una empresa responsable y sostenible; es decir, qué es una empresa que, gracias a comportarse de una forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Para ello, en primer lugar se explica brevemente cuál es la concepción tradicional de la empresa.

Posteriormente, se comentan los principales motivos por los que dicha concepción es hoy en día insuficiente. Los retos económicos, medioambientales y sociales que ha de afrontar la humanidad no tienen nada que ver con los existentes cuando la empresa nace y se consolida. Asimismo, se comentan los valores y visión del mundo, que están en la base de la concepción tradicional de la empresa y de su relación con el entorno físico y social, y las razones de su obsolescencia. Tras ello se explica la influencia tremenda que están teniendo las nuevas tecnologías y la subsiguiente globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil.

En el último y más extenso apartado se exponen en detalle las principales características del nuevo paradigma empresarial emergente. Se concluye que el propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo colaborando en la mejora y progreso del entorno natural y social en que opera. Finalmente, se introducen los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

1.1. Qué es una empresa: concepción tradicional

El diccionario de la Real Academia Española da la siguiente definición de empresa: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Esta definición contiene las tres ideas básicas que podemos encontrar en cualquier texto especializado: “organización”, “desarrollo de actividades” y “ganar dinero”; también, aunque sea de forma implícita, incluye las de “mercado” y “cliente”, “propietario” o “accionista” y “eficiencia”. Y éstas son las ideas que, en buena medida, conforman el paradigma empresarial todavía vigente.

- Organización. Aunque legalmente cabe hablar de sociedades unipersonales, en la inmensa mayoría de las ocasiones las empresas están formadas por una pluralidad de individuos. De aquí surge la necesidad de organizar el trabajo que prestan los mismos para que, en definitiva, el todo sea más que la suma de las partes.
- Desarrollo de actividades. Una empresa se constituye para producir bienes o prestar servicios.
- Ganar dinero. La venta de los bienes o servicios ha de posibilitar la generación de un beneficio.
- Propietario o accionista. La creación de una empresa implica la necesidad de un capital aportado por una o varias personas que esperan conseguir una compensación económica.
- Mercado y clientes. Los bienes o servicios se producen porque existe un mercado y unos clientes que los demandan.
- Eficiencia. Para que los clientes estén satisfechos con el precio que han de pagar por los productos y servicios de la empresa, y los propietarios o accionistas con la rentabilidad que obtienen por su inversión, la organización

empresarial ha de ser eficiente; es decir, ha de aportar un valor económico añadido.

Todos estos ingredientes de la concepción tradicional de la empresa continúan teniendo plena vigencia. No está en cuestión la necesidad de generar valor añadido, de poner bienes y servicios en el mercado, de tener clientes, de compensar a los accionistas o de organizarse adecuadamente. Pero, como se decía al comienzo del capítulo, y sin entrar en la cuestión de si alguna vez esta concepción de la empresa ha sido suficiente, resulta hoy en día totalmente limitada. En el siguiente apartado veremos las principales razones de ello.

1.2. Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial

1.2.1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales

Aunque haya una cierta tendencia a considerarlos por separado, los problemas medioambientales, sociales y económicos están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión del mundo. A continuación se describen de forma panorámica dichos problemas para, luego, comentar los elementos más sobresalientes del paradigma cultural que los ha originado.

La constatación de que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas está hoy en día fuera de toda duda¹ y es bien conocida gracias a la última obra del exvicepresidente de Estados Unidos Al Gore².

Lo mismo puede decirse de otros problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, etc. Un indicador que resume adecuadamente el uso que hacemos de los recursos naturales es la huella ecológica, una herramienta que sirve para medir y analizar el consumo de naturaleza que implica la forma actual de generar riqueza. En otras palabras, se trata de una evaluación cuantitativa del área productiva biológica requerida para producir los recursos (alimento, energía, materiales, etc.) y absorber los desechos de un individuo, un país o la humanidad en su conjunto. Según los últimos datos³, los seres humanos estamos usando un 39% de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta. Es decir, estamos consumiendo capital natural en lugar de vivir con los réditos del mismo. En resumen, actualmente necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro consumo de naturaleza fuera sostenible. Además, dicho consumo no es equitativo: por ejemplo, un norteamericano consume, por término medio, unas diez veces más recursos naturales y un español unas cinco veces más que un hindú.

Aunque en la práctica parezca que se ignore, sin los servicios que prestan los ecosistemas la actividad económica sería imposible. En el trabajo que el World Resources Institute dirigió en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra, se evidencia la interrelación entre la problemática medioambiental, social y

¹ Véase Climate Change 2007: «*The Physical Science Basis*», United Nations Environment Program and World Meteorological Organization, 2007. <http://www.ipcc.ch>.

² Gore, Al.: Una verdad incómoda, Editorial Gedisa, 2007.

³ Véase «*Ecological Footprint of Nations 2005 Update, Redefining Progress*», 2005. <http://www.rprogress.org/publications/2006/Footprint%20of%20Nations%202005.pdf>

económica⁴. Sus autores afirman que los tres principales problemas relacionados con la gestión de los ecosistemas terrestres son los siguientes:

Aproximadamente el 60% (15 de 24) de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados o usados de forma insostenible. A menudo, los costes de esta actuación recaen sobre poblaciones que no son responsables de los mismos o se difieren sobre las generaciones futuras.

- Aunque de forma no completa, se observan evidencias de que las variaciones a las que están sometidos los ecosistemas están incrementando la probabilidad de que se produzcan cambios no lineales en los mismos (incluyendo cambios abruptos, acelerados y potencialmente irreversibles) que causarían importantes consecuencias en el bienestar humano.
- Los efectos dañinos de la degradación de los servicios que prestan los ecosistemas están recayendo de forma desproporcionada en los más pobres, están contribuyendo a las crecientes desigualdades entre los grupos humanos y en ocasiones son la principal causa de la pobreza y del conflicto social.

Aprender del pasado puede ayudarnos a superar los problemas del presente. En 2005, Jared Diamond, biólogo evolucionista, fisiólogo, biogeógrafo y ganador del Premio Pulitzer por su obra *Armas, gérmenes y acero*⁵, publicó *Colapso: Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*⁶. Como su título indica, en ella explica, de forma documentada y amena, las razones por las que algunas sociedades han desaparecido (por ejemplo, la maya o la vikinga en Groenlandia), por qué se produjo el reciente genocidio de Ruanda, por qué en una única isla conviven dos realidades tan diferentes como Haití y la República Dominicana o el “misterio” de la Isla de Pascua.

Asimismo, también analiza los motivos por los que otras sociedades han conseguido prosperar. En definitiva, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas: el medio ambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad.

Desde el punto de vista medioambiental, los colapsos que describe Diamond comparten fenómenos como la deforestación, la erosión, la salinización y pérdida de

LOS CAMPOS TRATADOS EN EL CÓDIGO ÉTICO SON:		
	LID	ME
Corrupción y sobornos	81%	78%
Discriminación	97%	69%
Confidencialidad de la información	97%	57%
Productos / servicios	87%	47%
Relaciones con la competencia	68%	45%
Conflictos de intereses	81%	73%
Seguridad y salud laboral	94%	53%
Violencia / acoso	81%	41%
Igualdad	90%	47%
Entorno de trabajo	81%	51%
Uso de recursos	55%	35%
Otros	16%	18%

4

«Millennium Ecosystem Assessment, 2005. *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*». Island Press, Washington, DC., 2005.

<http://www.maweb.org/en/index.aspx>

⁵ Diamond, Jared.: «*Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies*», Norton, 1997. Hay traducción al castellano.

⁶ Diamond, Jared.: «*Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*», Penguin, 2005. Hay traducción al castellano.

fertilidad de la tierra, la mala gestión del agua, y la caza y la pesca a ritmos que llevan a la desaparición de especies. Es decir, lo mismo que se ha señalado más arriba al describir la situación actual: un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible. Como es obvio, el impacto en el medio ambiente depende del número de componentes de una sociedad. En este sentido, es oportuno poner sobre la mesa un hecho que parece no tenerse en cuenta: pasaron unos doscientos mil años hasta que, coincidiendo aproximadamente con la Revolución Industrial, la población de seres humanos alcanzó la cifra de 1.000 millones; más o menos durante la Segunda Guerra Mundial se llegó a los 2.000 millones; y sólo unas generaciones más tarde los habitantes del planeta somos alrededor de 6.500 millones. ¡Doscientos mil años para llegar a 1.000 millones y sólo medio siglo para añadir 4.000 millones a la población mundial! El cerebro humano parece no estar preparado para comprender la naturaleza de los crecimientos exponenciales como el descrito y, por lo tanto, le cuesta prever las consecuencias y actuar.

Como señala Diamond, diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas similares. Las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores culturales son la base sobre la que las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro. En la actualidad, nuestro medioambiente está en la situación indicada más arriba. Además, más de dos terceras partes de los habitantes del planeta han de subsistir con menos de dos dólares al día (la mitad de ellos con menos de un dólar diario). Como es incuestionable, también estos seres humanos tienen derecho a mejorar su nivel de vida. Pero está claro que si lo hacen siguiendo nuestra misma trayectoria, ya no necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro modelo fuera sostenible, sino tres.

Pero, ¿por qué hemos llegado a esta situación? La respuesta está en nuestra visión del mundo, todavía anclada en el racionalismo cartesiano, y en los valores que se derivan de la misma. En este sentido, resulta oportuno comentar brevemente dos implicaciones del racionalismo que están directamente ligadas a la situación que vivimos: el dualismo y el reduccionismo.

El racionalismo conlleva una concepción dual del mundo. Para el racionalismo, la mente y el cuerpo son realidades separadas; sin embargo, como prueba de que esta concepción del mundo está cambiando, en un tema tan conocido por todos como la enfermedad, hoy en día se impone cada vez con más fuerza la importancia de lo psicosomático. Otra consecuencia es la relación dual que establece entre razón y emoción: el pensamiento es una cualidad de la mente que no tiene nada que ver con las emociones, que residen en el cuerpo; de esta forma, para el racionalismo, cuanto más libre de emoción esté la razón, mejores serán nuestras decisiones. Hoy en día, sabemos que ello es, simple y llanamente, imposible. Como afirma Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica del año 2005 y candidato al Premio Nóbel, es imposible separar razón y emoción. La idea central de su libro *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*⁷, es que sin emoción simplemente no es posible tomar una decisión, ni simple ni compleja. Asimismo, la metodología científica está todavía en gran medida basada en una visión dualista: el observador (científico) no tiene nada que ver con el fenómeno observado.

Sin embargo, incluso en un campo tan incuestionablemente científico como el de la mecánica cuántica se ha visto que dicha separación no es posible: al observar

⁷ Damasio, Antonio.: «*Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*», Avon Books, 1994. Hay traducción al castellano

estamos interactuando con el fenómeno observado. Pues bien, la concepción del mundo económico y empresarial como algo separado del mundo natural que está detrás de la problemática apuntada más arriba, es hija del dualismo racionalista.

Aunque ha de admitirse que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste. El especialismo, una de las formas en que el reduccionismo se manifiesta en la práctica, ha sido el motor del progreso, pero también su precio. Ya José Ortega y Gasset hablaba de “la barbarie del especialismo”⁸. En la misma línea que Ortega, Erwin Schrödinger, uno de los padres de la mecánica cuántica, decía: “(...) no es que podamos prescindir por entero de la especialización, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que ésta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno”⁹.

La visión reduccionista de la realidad es lo contrario a la visión sistémica de la misma. En pocas palabras, según el pensamiento reduccionista, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema podemos alcanzar un conocimiento detallado del propio sistema. Esta visión ignora que, al menos en un sistema complejo, como son los naturales o sociales, el todo es más, mucho más que la mera suma de las partes que lo componen. Ignora que los sistemas complejos se caracterizan por promover *propiedades emergentes* que son el fruto no de sus elementos sino de las interrelaciones que se producen entre ellos. Para entender la noción de *emergencia*, pensemos en algo tan cotidiano como el azúcar. Gracias a la química se sabe que el azúcar está compuesto por átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno. Sin embargo, ni con el más profundo conocimiento de la composición del azúcar y de cada uno de los elementos que la forman podría predecirse nunca su dulzor. El dulzor es, por tanto, una propiedad emergente del sistema formado por los átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno.

Como se ha indicado más arriba, ha de admitirse que esta visión reduccionista del mundo ha reportado indudables beneficios, pero también que es en buena medida la causa de los problemas que hemos de afrontar. Como decía Albert Einstein en su célebre frase, “no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido”. Por ello, es imprescindible una visión sistémica del mundo. Los sistemas vivos, y los humanos, como es el caso de los empresariales, lo son. Son sistemas complejos cuya estructura está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el espacio y en el tiempo. Los bucles de retroalimentación implican crecimientos, o reducciones, de naturaleza exponencial. Asimismo, estos sistemas presentan propiedades emergentes que no pueden explicarse por el conocimiento de las partes por muy pormenorizado que éste sea.

Una última reflexión antes de pasar a las implicaciones empresariales de la globalización. La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos colegir de ello que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes. No podemos culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante. Y este paradigma se genera y prospera en unos momentos en los que, desde una óptica medioambiental, no había

⁸ Ortega y Gasset, José: «*La rebelión de las masas*», Ed. Origen/Planta, pág. 11.

⁹ Schrödinger, Erwin: «*¿Qué es la Vida?*», Espasa Calpe, 1947, Buenos Aires

una conciencia de límite porque las señales que el sistema físico nos mandaba sobre los perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba, eran demasiado tenues para que reparáramos en ellas. Es decir, los límites físicos estaban tan lejanos que o bien no se veían o bien podían ignorarse. Asimismo, desde un punto de vista social, el mundo no estaba tan inextricable y evidentemente ligado como el fenómeno de la globalización y los avances de las nuevas tecnologías han puesto de manifiesto hoy en día. Por ello, el papel social de la empresa podía circunscribirse a su impacto en el entorno social inmediato. Además, de alguna manera, las implicaciones del nuevo paradigma no suponen una ruptura con la concepción tradicional de la empresa. Recordemos que uno de los elementos centrales de dicha concepción es la idea de organización y, en esta idea, está implícita la noción de sistema. En cualquier caso, no ha de minusvalorarse el hecho de que el nuevo paradigma cultural emergente tiene profundas implicaciones para la empresa y convierte en incuestionable la idea de que la permanencia en el tiempo de una empresa está inextricablemente unida a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forma parte.

1.2.2. *Implicaciones empresariales de la globalización*

El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado. A continuación se comentan los aspectos más destacados de ambos fenómenos.

1.2.2.1. *El papel de las nuevas tecnologías*

Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones han supuesto crecimientos espectaculares en el potencial de las mismas. El gráfico 1 representa la llamada ley de Moore. Alfred Moore, uno de los creadores de Intel, afirmó en 1965 que el número de transistores por circuito integrado se dobla cada año. Aunque en realidad la tendencia es un poco menor (de hecho se dobla cada año y medio), la consecuencia es que, como puede observarse en el gráfico, sólo desde el año 2000 el poder de procesamiento de los ordenadores se ha multiplicado aproximadamente por cien.

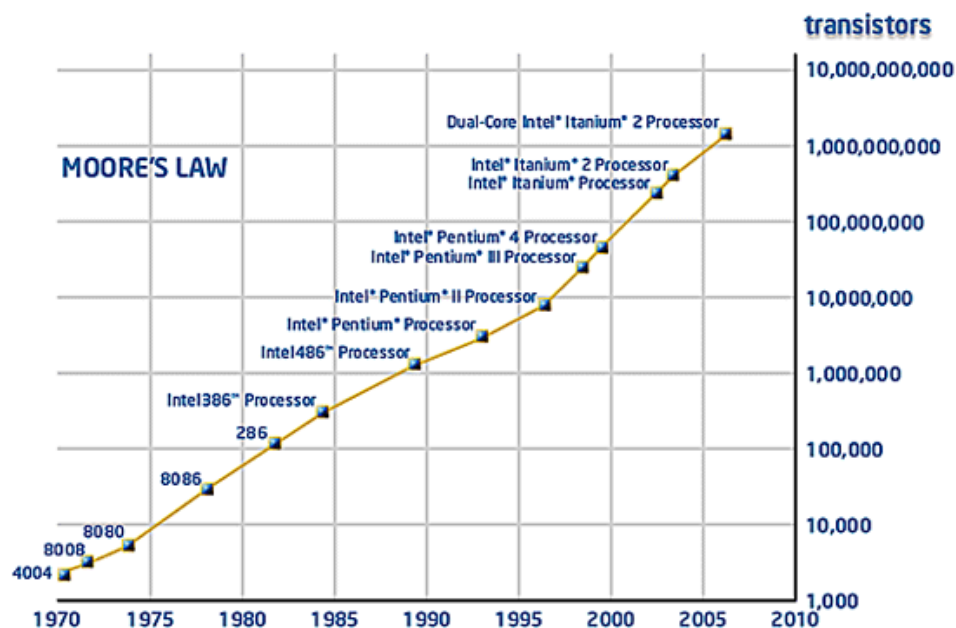
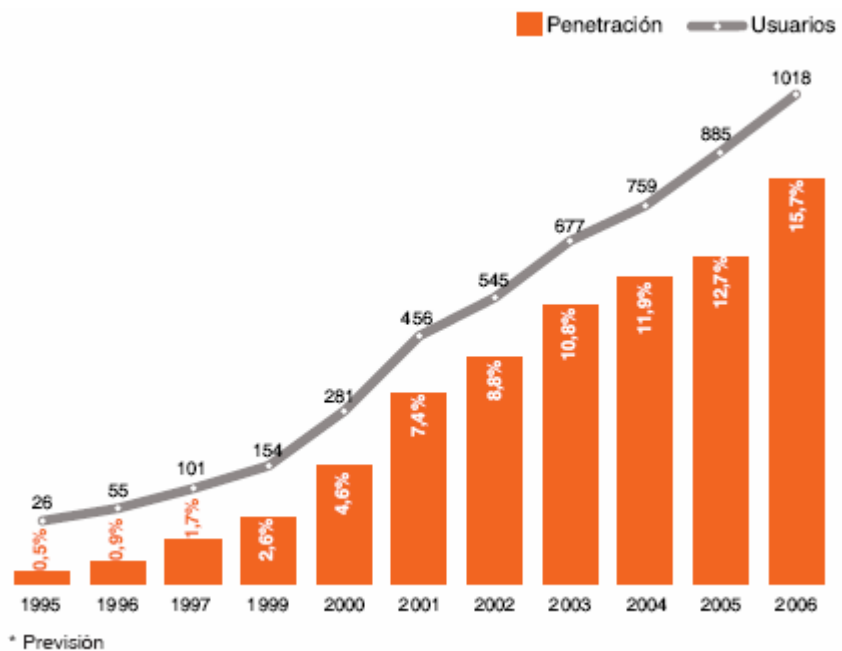


Gráfico 1. Evolución del número procesadores por circuito integrado

El gráfico 2 presenta la evolución del uso de Internet en el mundo durante la última década. Como puede apreciarse en el mismo, en diez años el número de internautas se ha multiplicado por cuarenta.



Fuente: eEspaña 2006 a partir de *Internet World Stats*, 2006

Gráfico 2. Evolución de la penetración de internet (en %) y de su número de usuarios en el mundo (en millones)

El crecimiento de la telefonía móvil es, asimismo, espectacular. Como puede verse en el gráfico 3, en poco más de una década el número de usuarios de teléfonos móviles ha superado a los de telefonía fija.

Fuente: GEO-3, Global Environment Outlook, United Nations Environment Program

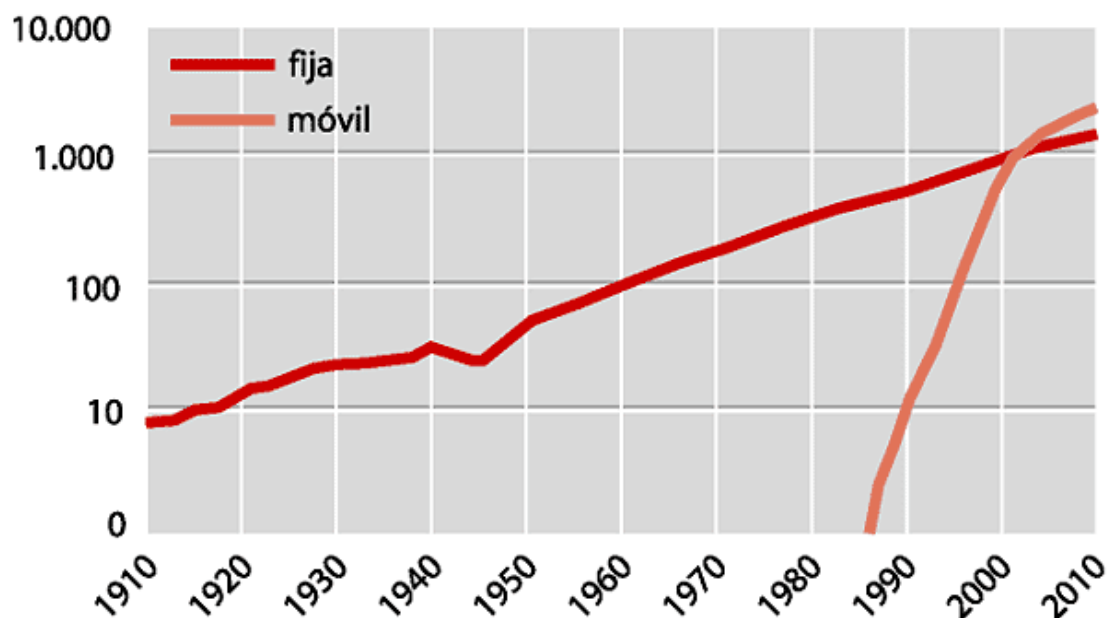


Gráfico 3. Crecimiento de los usuarios de telefonía fija y móvil (en millones)

Sin exagerar puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha cambiado el mundo. No es que, como algunos dicen, el mundo sea hoy en día más pequeño. Lo que pasa es que las interrelaciones son más fuertes y más evidentes. Cualquier cosa que pase en el sitio más insospechado puede conocerse en el resto del mundo al instante. Hoy, más que nunca en la historia, el mundo es la aldea global que predijo Marshall McLuhan¹⁰.

1.2.2.2. La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil

Algunos han saludado la globalización como el bálsamo de todos los males, mientras que otros la han estigmatizado como el principio del fin. Aunque, como casi todo en la vida, la globalización presenta claroscuros, lo que está claro es que es un fenómeno inevitable. La liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información han propiciado el avance imparable de la globalización.

El mundo económico y empresarial se ha globalizado. Las cadenas de aprovisionamiento son globales. Los mercados son globales. Asimismo, parece un hecho incuestionable que el fenómeno de la globalización ha propiciado que mientras diversas parcelas de poder que hasta hace poco detentaban los Estados, y por lo tanto la sociedad civil, se han visto menguadas, las grandes corporaciones han visto cómo su poder de facto crecía. Como prueba de ello, valgan estos datos del World Investment Report de la ONU del año 2000: en el mundo operan un total de 63.000 empresas multinacionales que tienen 800.000 filiales y suponen conjuntamente el 35% del PIB mundial; de seguir el ritmo actual de crecimiento, en el año 2010 su contribución al PIB mundial será del 50% del mismo. Más datos: de las cien economías más importantes del mundo, veintinueve son corporaciones; Siemens invierte en I+D+i tanto como España y Portugal juntas; la facturación de Repsol YPF es superior al PIB de un país como Uruguay.

Al igual que han contribuido a la globalización del comercio y de las empresas, las nuevas tecnologías han multiplicado las posibilidades de interrelación entre los miembros más activos de la sociedad civil. La sociedad civil se ha organizado y se ha globalizado. Según un estudio del sociólogo Helmut Anheier¹¹, en el año 2001 había en el mundo alrededor de 40.000 ONGs internacionales. Si bien el número de empresas multinacionales es mayor, la diferencia no es tanta. Gracias a su número e interrelaciones, el poder de escrutinio y denuncia de estas organizaciones es incuestionable. Como empresas bien conocidas saben, éste es el motivo por el que un mal paso en un rincón del globo puede tener funestas consecuencias en su reputación y en sus operaciones.

En cualquier caso, a pesar de que todavía hoy entre las multinacionales y la sociedad civil predomina el enfrentamiento, éste no ha de ser su única forma de relación. Como veremos en varios capítulos de este libro, las alianzas entre empresas y ONGs son deseables, posibles y fructíferas.

1.2.2.3. Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad

Desde un punto de vista ético, la consecuencia de esta nueva realidad descrita en las páginas precedentes es evidente: a mayor poder de las empresas, mayor es su responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Y como atestiguan los resultados de los estudios que se presentarán más abajo, la sociedad en su conjunto está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.

¹⁰ McLuhan, Marshall, «*The Global Village*», Oxford University, 1989

¹¹ Anheier, Helmut.: «*Global Civil Society*», 2001.

En el año 1999, Environics International en colaboración con The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board realizó la “Millenium Poll on Corporate Social Responsibility” en la que más de veinticinco mil ciudadanos de veintitrés países de todos los continentes fueron entrevistados. Un año más tarde, Market and Opinion Research International (MORI) llevó a cabo otro estudio sobre la misma temática en el que doce mil ciudadanos de doce países europeos fueron entrevistados. Algunos de los resultados más significativos de dichos estudios son los siguientes:

- el 49% de los encuestados afirma que la responsabilidad social es el factor que más influye en la percepción de una empresa
- el 58% de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la responsabilidad social (este porcentaje se eleva al 62% en el caso de España)
- el 25% de los europeos considera muy importante la responsabilidad social de la empresa a la hora de decidir comprar un producto o servicio (en el caso de España el porcentaje es del 47%)

De estos datos cabe extraer dos conclusiones. En primer lugar, parece incuestionable que las empresas están por detrás de las expectativas de los ciudadanos en el tema que nos ocupa; la sociedad en su conjunto espera mucho más de las empresas. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a un importante reto. Por otro lado, podemos plantearnos hasta qué punto representan la realidad o, simplemente, un deseo. Probablemente, la mayoría estará de acuerdo en que se trata más de lo segundo. Sin embargo, a pesar de ello, los resultados continúan atesorando importantes lecciones: parece evidente que a la mayoría de las personas les gustaría comportarse mejor de lo que lo hacen; por otra parte, detrás de una necesidad insatisfecha existe una oportunidad, y las empresas que la perciban y sean capaces de aprovecharla pueden desarrollar sustanciales ventajas competitivas. En cualquier caso, queda fuera de toda duda que la sociedad ya no espera que sean sólo los gobiernos sino también las empresas las que den respuesta a los problemas medioambientales, económicos y sociales, locales y globales, que la globalización, según algunos, ha contribuido a exacerbar, y, según todos, ha contribuido a dotar de un carácter público, innegable y urgente.

Por si todavía pueden quedar dudas de hasta qué punto las empresas han de preocuparse por la problemática medioambiental y social y ocuparse de la misma, es oportuno analizar el pasado y ver cuál suele ser la evolución. Cuando se consideran temas en principio dispares como la producción y uso de los CFCs, la responsabilidad de los fabricantes sobre sus productos al final de su vida útil, los organismos genéticamente modificados o la emisión de sustancias contaminantes a los medios, es evidente que todos ellos han seguido una trayectoria similar.

Todo suele comenzar con la creación de un estado de opinión a partir de trabajos científicos, su difusión en revistas especializadas, su cuestionamiento por parte de personas y grupos “creadores de opinión” y su llegada a los medios de comunicación de masas. Más que de un proceso lineal, se trata de un proceso con numerosos bucles de retroalimentación entre los diversos actores del mismo. Este estado de opinión va fortaleciéndose más y más, especialmente hoy en día con las posibilidades que aportan las tecnologías de la información, hasta que llega a la esfera política. El resultado suele tomar la forma de nuevas regulaciones promulgadas por las diferentes instancias administrativas. ¿Qué lecciones pueden obtener las empresas de este proceso? Sin duda, fundamentalmente dos: en primer

lugar, que una vez que el tema toma cuerpo, intentar oponerse al mismo suele ser como nadar contra corriente e incluso, en ocasiones, como intentar ponerle puertas al campo; asimismo, que casi siempre suele resultar más difícil y caro cumplir con la norma cuando no queda más remedio. Efectivamente, suele ser mucho más efectivo adelantarse a la legislación, lo que proporciona a las empresas que lo hacen beneficios de tres tipos: los que proceden de tomar la delantera en el avance a lo largo de la curva de aprendizaje que todos estos temas suelen conllevar; los que provienen de una mejora de la imagen de marca y la reputación; los que se derivan de la legitimidad ganada y, en consecuencia, de poder influir en la actuación de las administraciones. En definitiva, los que se derivan de la ventaja competitiva de ser los primeros. Para poder convertir el reto en oportunidad y actuar, las empresas precisan operar y tomar decisiones de forma coherente con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

1.3. La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible

1.3.1. La responsabilidad social de la empresa: concepto

Sobre el concepto “responsabilidad social de la empresa” (RSE), que es el que usamos en este libro, existe una cierta confusión terminológica. Queriendo significar más o menos lo mismo, además de utilizarse “responsabilidad social empresarial” se habla de “responsabilidad social corporativa”, “responsabilidad corporativa” o “responsabilidad empresarial”. Incluso en ocasiones se confunde con otros como “desarrollo sostenible”, “sostenibilidad” y similares. La Unión Europea y la administración española parecen decantarse por la fórmula “responsabilidad social empresarial”. En cualquier caso, aunque el objeto de este capítulo no es entrar en esta discusión terminológica, sí que es preciso definir el concepto sea cual sea la terminología empleada. Para ello seguiremos los trabajos sobre el tema de la Unión Europea. En el Libro Verde que la Comisión presentó en 2001 se define la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Ya el propio título de la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002 sobre el tema subraya un hecho importante: la RSE (o RSC) es “una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. La definición de RSE y su relación con la sostenibilidad de la Unión Europea constituyen un marco apropiado para el paradigma de la empresa responsable y sostenible que se explica a continuación.

1.3.2. La empresa responsable y sostenible

La situación descrita en el apartado 2.2 implica la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. El motivo es doble. Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad. Asimismo, en términos generales puede afirmarse que una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Cabe afirmar que esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

Antes de entrar en las características principales de la empresa responsable y sostenible, veamos algunos precedentes.

1.3.2.1. **Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente**

La empresa viva

Como explica Arie de Geus en su libro “The Living Company”¹², escrito después de trabajar como alto directivo de Shell, en 1983 esta empresa creó un equipo dirigido por el propio de Geus para analizar en profundidad a las empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo y tratar de comprender qué las caracterizaba. Una cosa que sorprendía a de Geus era la tremenda diferencia entre la esperanza de vida y la vida media de las empresas: mientras había compañías como Stora o Sumitomo con más de setecientos y cuatrocientos años de historia respectivamente, la inmensa mayoría desaparecía tras unos pocos años de vida (menos de veinte años o alrededor de cuarenta si eliminaban las empresas que morían en su “primera infancia”). Su conclusión es que “las compañías mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva.”

Las 4 características de la empresa viva

- Sensibilidad al entorno
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia
- Tolerancia a las nuevas ideas
- Conservadurismo en temas financieros

Fuente: Arie de Geus, *The Living Company*

Cuadro 1

Después de estudiar las veintisiete empresas europeas, norteamericanas y japonesas centenarias, de Geus y su equipo observaron que todas ellas compartían cuatro rasgos que las asemejaban a sistemas vivos:

- **Sensibilidad al entorno.** Tanto si habían hecho su fortuna con conocimientos o con recursos naturales, permanecían en armonía con el mundo que las rodeaba y sabían adaptarse a los cambios que se producían. En suma, sabían reaccionar en el momento oportuno a los cambios en la sociedad en la que estaban inmersas y eran capaces de aprender y adaptarse.
- **Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia.** Por muy diversificadas que fueran, sus empleados sentían que todos formaban parte de una única entidad. Sus altos directivos solían ser escogidos entre sus componentes y todos se consideraban gestores de una compañía con una larga historia. Su prioridad

¹² De Geus, Arie.: «*The Living Company*», Harvard Business School Press, 1997.

era mantener a la empresa en un estado, al menos, tan saludable como en el que la habían encontrado cuando iniciaron su responsabilidad.

- **Tolerancia a las nuevas ideas.** Estas empresas eran especialmente tolerantes a actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permitían ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender. Reconocían que los nuevos negocios podían ser totalmente diferentes a sus negocios actuales, y que no había necesidad de controlar centralizadamente el comienzo de un nuevo negocio.
- **Conservadurismo financiero.** Eran frugales y no arriesgaban innecesariamente su capital. Comprendían el significado del dinero en un sentido tradicional. Eran conscientes de la utilidad de la liquidez, que les permitía invertir en oportunidades cuando sus competidores no podían y sin necesidad de convencer a terceros de su atractivo. En resumen, tener capital propio les permitía gobernar su crecimiento y evolución.

Como hemos visto, De Geus contrasta los valores de la empresa viva, cuya meta básica es la supervivencia y el progreso a largo plazo, con los de la empresa convencional, cuyas prioridades vienen determinadas por criterios financieros estrechos.

En la primera, las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero.

La organización inteligente

Peter Senge publicó en 1990 el libro *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*¹³, elegido en 1997 por la revista Harvard Business Review como una de las obras más influyentes en gestión empresarial de los últimos setenta y cinco años. En este libro Senge popularizó el concepto “organización inteligente” (*learning organization*) y explicó las cinco disciplinas que una empresa necesita para llegar a serlo.

Según Senge, las organizaciones inteligentes son aquellas en las que sus miembros expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, nuevos y expansivos patrones de pensamiento son promovidos, la aspiración colectiva es liberada y las personas aprenden continuamente a ver “el todo” juntos. La necesidad de avanzar hacia tal tipo de organizaciones es que, en situaciones en las que los cambios acaecen y se suceden rápidamente, sólo las que son flexibles, capaces de adaptarse y productivas pueden sobresalir, y para que ello suceda las organizaciones han de descubrir cómo conseguir el compromiso de sus miembros y promover su capacidad de aprender: “cuando preguntas a la gente qué es ser parte de un gran equipo, lo más notable es el sentido, lo significativo de la experiencia. Las personas hablan de formar parte de algo mayor que ellos, de sentirse conectado. Resulta claro que, para muchos, sus experiencias como miembros de grandes equipos sobresalen como los períodos de su vida vividos de la forma más intensa. Algunos pasan el resto de sus vidas buscando formas de recobrar ese espíritu.” Para construir organizaciones inteligentes Senge propone cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

¹³ Senge, Peter.: «*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*», Currency Doubleday, 1990. Hay traducción al castellano.

Las 5 disciplinas de la organización inteligente

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Fuente: Peter Senge, *La quinta disciplina*

Cuadro 2

Pensamiento sistémico

Para Senge, uno de los problemas principales de la gestión empresarial es que modelos demasiado simples se aplican a sistemas complejos. Tendemos a centrarnos en las partes en lugar de en el todo, y no somos capaces de ver una organización como un proceso dinámico. Por ello, el pensamiento sistémico, la quinta disciplina que da título al libro de Senge, es la piedra angular de la organización inteligente. La habilidad de abarcar y comprender la totalidad, y de examinar las interrelaciones entre sus partes proporciona el incentivo y los medios para integrar las disciplinas.

Un problema que el pensamiento sistémico ayuda a entender y gestionar es el hecho de que, aunque los seres humanos aprendemos, sobre todo, de la experiencia, en el contexto empresarial normalmente no experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Tendemos a considerar la causa y el efecto como relativamente cercanas en el espacio y en el tiempo. Por ello, cuando hemos de enfrentarnos a un problema buscamos soluciones cercanas al mismo y que produzcan mejoras en poco tiempo. Sin embargo, cuando contemplamos el tema de forma sistémica, las mejoras a corto plazo normalmente suponen costes a largo plazo. También nos resulta difícil ver los bucles de retroalimentación entre las partes de los sistemas complejos y los retrasos que muchas veces se producen. Por ejemplo, si una empresa decide recortar sus costes de publicidad o de I+D, de forma inmediata obtendrá unas mejoras en su cuenta de resultados.

Además, durante un tiempo dichas mejoras se mantendrán. Pero, a un plazo más o menos largo, cuando la paulatina pérdida de visibilidad en el mercado o de atractivo de nuestros productos vayan demasiado lejos, los costes de nuestra decisión se pondrán de manifiesto de forma repentina. Es como si hubiéramos estado llenando un gran recipiente con un gas a presión: durante un tiempo el recipiente se habrá ido llenando poco a poco y nada habrá pasado hasta que, de repente, se habrá producido la explosión. La visión sistémica se orienta en general hacia el largo plazo. Por ello son tan importantes los retrasos y los bucles de retroalimentación. A corto plazo pueden, a menudo, ignorarse, no tienen consecuencias. Pero se manifiestan a largo plazo en toda su crudeza.

Dominio personal

Como dice Senge, las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden: “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin él, no hay aprendizaje organizativo.” El dominio personal (*personal mastery*), otra de las disciplinas propuestas por Senge, consiste en saber “clarificar continuamente nuestra visión personal y profundizar en ella, focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de forma objetiva.” Por lo tanto, va más allá del desarrollo de la competencia y habilidades, aunque las incluye. Las personas con un alto grado de dominio personal viven en continuo aprendizaje, nunca llegan al final de este proceso.

Son completamente conscientes de su ignorancia, incompetencia y áreas de crecimiento personal, aunque, paradójicamente, tienen un alto nivel de autoconfianza. Saben que “el viaje es la recompensa.” Es decir, no es algo que se posea, sino un proceso, una disciplina que dura toda la vida.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos profundamente enraizados, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestro modo de actuar. Según Senge, dominar esta disciplina supone comenzar por mirar nuestro interior, llevar a la superficie lo que vemos y someterlo a un riguroso escrutinio. También supone la habilidad de mantener conversaciones dirigidas a aprender donde las personas expongan su pensamiento de forma efectiva y lo abran a la influencia de otros. Como afirma Senge, “los modelos mentales inamovibles anulan los cambios que puede promover el pensamiento sistémico.” Mover las empresas en la dirección adecuada supone trabajar para superar el politiqueo que domina las organizaciones tradicionales. En otras palabras, “supone promover la apertura.”

Construir una visión compartida

Dotarse de una visión de futuro que compartan todos sus componentes es otra de las disciplinas que necesita una organización inteligente. Según Peter Senge¹⁴, “es la capacidad de tener una imagen compartida del futuro que buscamos crear” Una visión de este tipo tiene el poder de ser inspiradora y de impulsar la experimentación y la innovación. Asimismo, suscita un sentimiento de la importancia del largo plazo, algo fundamental para la quinta disciplina. Cuando comparten una visión genuina las personas aprenden y se superan, pero no porque se les diga que lo hagan sino porque desean hacerlo.

Aprendizaje en equipo

Aprender en equipo es “el proceso de alinear y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que sus componentes desean verdaderamente.” El dominio personal y la visión compartida son necesarios en este proceso, pero no suficientes. Las personas necesitan ser capaces de actuar unidas. Esta disciplina comienza con un diálogo real en el que los miembros del equipo dejan a un lado sus asunciones y entran en un genuino proceso de pensar colectivo. Es decir, un diálogo en el sentido etimológico de la palabra: en griego *diá-logos* implica un flujo libre del pensamiento entre las personas que lo mantienen.

¹⁴ Senge, Peter.: «*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*», Currency Doubleday, 1990.

Como veremos a continuación, los fundamentos de la empresa que vive y de la organización inteligente son totalmente coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

1.3.2.1. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible

A partir de lo que hemos visto en las páginas anteriores, los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Apertura y sensibilidad hacia el entorno

En el apartado 2.2.1. se han presentado de forma panorámica los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que ha de enfrentarse la humanidad, además de las raíces culturales que nos han llevado a este estado de las cosas. No ha de responsabilizarse a la empresa por su contribución a esta situación, sino pensar que su parte de culpa se ha debido a la ignorancia. Pero en la actualidad no es posible alegar ignorancia y, en cualquier caso, como hemos visto en el apartado 2.2.2, la sociedad está pidiendo que la empresa colabore en un proceso de cambio positivo. Las empresas, siguiendo el ejemplo de las estudiadas por de Arie de Geus¹⁵, han de abrirse al entorno y sentir su pulso.

La forma de concretar esta apertura es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Como veremos en el apartado 5.1.3, las empresas ya no pueden tener en cuenta sólo a los accionistas; o a los accionistas y clientes por la importancia de éstos últimos en la satisfacción de los primeros. Esta capacidad de abrirse y dialogar proporciona a la empresa una visión sistémica, tan importante para contemplar y entender la realidad e interactuar con ella, además de un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno y de las personas y organizaciones que lo representan. Incuestionablemente, todo ello enriquece a la empresa, aportándole una mayor flexibilidad y capacidad de prever y adaptarse a los cambios continuos y de promoverlos y liderarlos. En definitiva, le permite tanto tener una mayor capacidad de contribuir a la sostenibilidad del entorno como acrecentar sus posibilidades de perdurar en el tiempo.

Sentido de comunidad

Como se ha visto al comienzo del capítulo, la concepción tradicional de la empresa subraya la idea de organización. Pero la organización de una empresa no puede basarse en el tipo de disposición que encontramos en una máquina, en el que cada pieza hace lo que ha de hacer de forma totalmente previsible. Sin embargo, ésta es la idea que subyace en la concepción de la organización científica del trabajo que Frederick Taylor planteó a finales del siglo XIX¹⁶. Con el fin de aumentar la productividad, Taylor propuso que las empresas dividieran las distintas tareas del proceso de producción y establecieran claramente lo que cada trabajador tenía que hacer; no se esperaba que pensara, sino que cumpliera con los cometidos que se le asignaban de la manera más fiel posible. Ello trajo consigo el aislamiento del trabajador y su alienación respecto al propósito colectivo de la empresa. Pero la empresa es una organización integrada por seres humanos, no por piezas mecánicas. La concepción de Taylor no es sino la máxima expresión en el campo de la gestión empresarial del paradigma cartesiano reduccionista y mecanicista.

Como dijo el economista y filósofo Charles Handy¹⁷, “si el progreso económico implica que nos convirtamos en engranajes anónimos de una gran máquina,

¹⁵ De Geus, Arie: «*The Living Company*», Harvard Business School Press, 1997

¹⁶ Taylor, Frederick k.:«*The Principles of Scientific Management*», Kessinger, 2004.

¹⁷ Handy, Charles.: «*The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*», Random House, 1994.

entonces el progreso es una promesa vacía.” Para que esta idea vacía de progreso no triunfe y la empresa pueda prosperar y, con ella, sus integrantes y el entorno donde opera, el sentido de comunidad, de que todas las personas que trabajan en una empresa forman parte de un todo con el que se identifican, es absolutamente imprescindible. El sentido de comunidad se asienta en dos pilares: una visión compartida y unos valores compartidos.

Como se ha visto anteriormente, la visión compartida es una de las cinco disciplinas de la empresa inteligente que propone Peter Senge. Sin ella, una empresa es como un barco sin brújula en una noche sin estrellas: ni sabe dónde está ni sabe a dónde se dirige. Estando a la deriva, sus posibilidades de naufragar y de desaparecer son, cuando menos, considerables. Además, como se ha indicado, la visión compartida es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que éstos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su saber, potencial y experiencia. Íntimamente relacionada con la idea de “visión compartida” está la de “valores compartidos”. Los valores son principios intrínsecamente valiosos y deseables. Todos tenemos valores. Cuando estamos en un entorno que facilita y permite que nos comportemos conforme a nuestros valores nos sentimos bien, satisfechos y en armonía. De igual forma, las empresas han de tener unos valores compartidos que se correspondan o sean compatibles con los de todos sus integrantes. Es decir, para que haya armonía, los valores de la empresa y los de las personas que la forman han de ser coherentes. Los valores compartidos actúan como la conciencia de la organización. De esta forma, permiten la descentralización de la toma de decisiones, tan importante en entornos turbulentos como en los que con frecuencia se mueven las empresas, ya que todos los integrantes de la empresa serán conscientes de que sus decisiones habrán de ser coherentes con los valores. Proporcionan guía tanto en épocas de prosperidad como en una situación de crisis. Incluso en este último caso, las personas tomarán decisiones que puedan parecer no beneficiosas a corto plazo desde un punto de vista meramente económico. Para finalizar con este tema: como es evidente, los valores compartidos de la empresa responsable y sostenible han de ser coherentes con los fundamentos del paradigma que se está presentando: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Capacidad innovadora

Es difícil imaginarse a una empresa compitiendo con éxito en un momento dado con los mismos productos, servicios o capacidades organizativas con los que lo hacía unos años antes. Por lo tanto, podemos decir que innovar es una, al menos, de las razones fundamentales por las que una empresa perdura en el tiempo. Además, desde un planteamiento ético, como institución social con mayor capacidad para hacerlo, innovar es la mayor responsabilidad de una empresa. Ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni los organismos supranacionales gozan de un poder siquiera semejante. Recordemos los problemas económicos, medioambientales y sociales mundiales que se comentaron anteriormente. Por lo tanto, la capacidad innovadora es la clave para que la empresa pueda crear valor para ella y para sus diferentes grupos de interés y, con ello, ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, la innovación está basada en la creatividad, concepto que gira alrededor de la capacidad de relacionar ideas que, *a priori*, no tienen nada en común, de ver la realidad desde perspectivas novedosas, etc. La creatividad es muy sutil y para florecer necesita entornos apropiados. Entornos que favorezcan la iniciativa, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de conocimiento, la colaboración entre las personas, etc. En último término, entornos que no castren la intrínseca capacidad creativa de los seres humanos. Todos somos creativos. Pensemos que, como los últimos avances

científicos están demostrando, todos creamos continuamente el mundo a partir de nuestras creencias, valores, etc. Vivir es crear. En este sentido, es oportuno aprender de la vida. La vida, para perpetuarse, ha buscado la diversidad como forma de conseguir flexibilidad y capacidad de adaptación. Y los dos medios principales para promover la diversidad son la reproducción sexual y la simbiosis¹⁸. Es decir, la combinación y la colaboración entre seres diferentes.

Siguiendo el ejemplo de la vida, la puesta en común de ideas, información y conocimiento tanto entre los integrantes de una empresa como entre éstos y los diferentes grupos de interés son modos fundamentales de promover la innovación. En este sentido, recordemos que, según un estudio reciente del profesor de la escuela de negocios de Harvard Robert Kaplan¹⁹, en 1929 el 85% del valor de una empresa correspondía a sus activos tangibles, mientras que sólo el 15% dependía de sus activos intangibles. Por ello, dicho 15% podía en la práctica contabilizarse bajo el epígrafe de fondo de comercio. Hoy en día la situación se ha invertido y los intangibles han pasado a suponer, por término medio, cuatro quintas partes del valor de las empresas. Algunos de estos activos intangibles permiten a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, les permiten diferenciarse de sus competidores de forma duradera.

Para ello, estos activos intangibles han de tener, fundamentalmente, una característica: los recursos y capacidades que los constituyen han de ser raros (en el sentido de infrecuentes), no comercializables (es decir, que no puedan adquirirse en el mercado) y difíciles de imitar (es decir, que sus competidores no puedan replicarlos fácilmente). El conocimiento es intangible, pero puede adquirirse en el mercado. Para evitar que esto ocurra el conocimiento ha de residir no en una sino en una pluralidad de personas y equipos y generarse a través de las interrelaciones entre los mismos. Y, como se ha comentado más arriba, cuanto mayor sea la diversidad de opiniones, experiencias, etc. de dichas personas, mayor el potencial creativo y de generar nuevo conocimiento. Éste es otro argumento sobre la importancia del diálogo con los grupos de interés: la diversidad que éstos aportan. Llamaremos activos intangibles complejos a los recursos basados en el establecimiento de relaciones con los grupos de interés, internos y externos, que son capaces de generar nuevos conocimientos, sirven de base a la innovación radical y permiten el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles que no son medibles con parámetros contables o físicos. En el gráfico 4 se representa visualmente la ventaja para las empresas de competir basándose en el uso de activos intangibles complejos sobre la de hacerlo en la utilización de conocimiento o meros activos físicos.

Algunos motivos por los que el conocimiento y, en mayor medida, el conocimiento basado en redes complejas de relaciones da como fruto mayor estabilidad de los rendimientos y posibilita que éstos sean crecientes son las siguientes:

- Reducción del riesgo:
 - Son menos imitables, por tener claras curvas de desarrollo y aprendizaje. Es decir, en su desarrollo influyen el tiempo y la historia.

¹⁸ Al contrario que en la reproducción por clonación, mediante la reproducción sexual se combinan las características genéticas de dos seres vivos. Mediante la simbiosis, dos o más seres vivos se asocian aumentando sus respectivas posibilidades individuales de vivir y prosperar. En relación con la importancia de la simbiosis en la evolución, considérese que el origen de la célula eucariota es éste y que, tal y como es aceptado por numerosos biólogos, la simbiosis es una vía fundamental en la evolución de la vida.

¹⁹ Kaplan, Robert: *«Relevance Lost: The Strategy-Focused Organization»*, 2000 Harvard Business Review

- Son menos apropiables, es decir, difícilmente adquiribles en el mercado, por estar muchas personas y equipos de diferentes organizaciones involucrados.
- Existe una mayor probabilidad de aceptación social de los productos, servicios, soluciones, actuaciones, etc. de la empresa, por la involucración en su desarrollo de los grupos de interés.

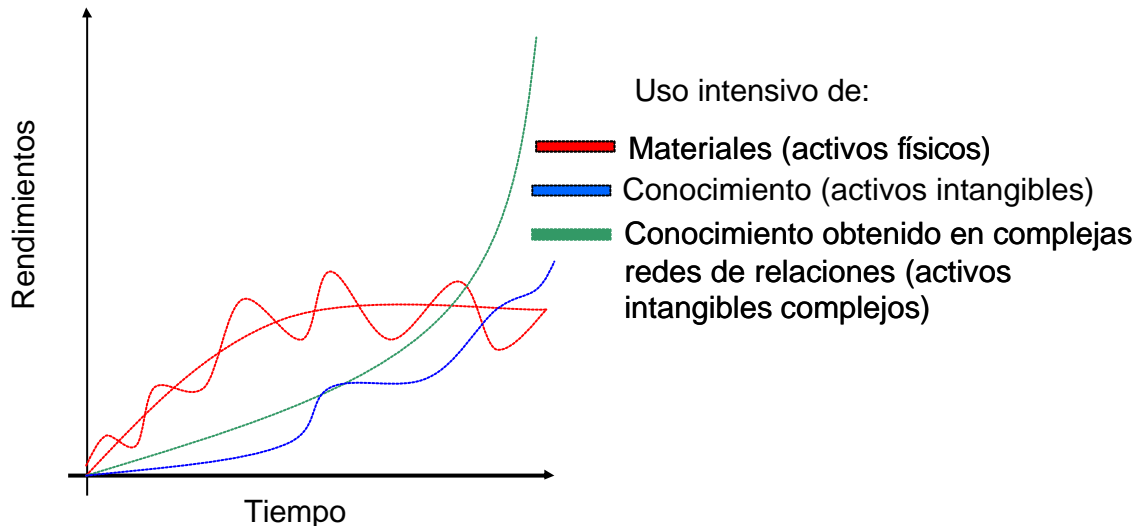


Gráfico 4. Ventajas de competir con activos intangibles complejos.

- Aumento de los beneficios:
 - Generan confianza creciente, lo que reduce los costes de transacción.
 - No son bienes escasos como los activos físicos, sino que, por el contrario, tienen un crecimiento potencial indefinido e ilimitado.
 - Su uso no produce su desgaste, sino que, por el contrario, genera fenómenos de fertilización cruzada.
 - Como afirman los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma²⁰, las innovaciones más radicales provienen no sólo de los confines de la empresa sino de los del propio sistema. Por ello proponen que las empresas entablen relaciones no sólo con los grupos de interés tradicionalmente considerados sino con otros como los pobres, los marginales, los representantes de culturas diferentes, los adversarios, etc.
 - En definitiva, en el nuevo paradigma de empresa, la responsabilidad y la sostenibilidad no son, como todavía consideran algunos, cargas que las empresas han de asumir. Por el contrario, son fuentes de inspiración que ayudan a identificar oportunidades y orientar en la dirección apropiada los esfuerzos de innovación.

Consideración del largo plazo

Al igual que sucede en la relación entre un ser vivo y el ecosistema donde prospera, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos basados en ganar-ganar: gana la empresa y gana el entorno. No es posible que uno de los dos medre a costa del otro. Los dos se necesitan. Para que las relaciones se basen en la colaboración el tiempo es fundamental. Una persona puede inclinarse por engañar a otra cuando no espera verla de nuevo. Sin embargo, en relaciones continuadas es imposible que unos consigan siempre todo y los otros siempre nada. Como dijo Abraham Lincoln, “se

²⁰ Hart, Stuart and Sanjay Sharma.: «Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination», Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, Nº 1.

puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos alguna vez, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo.” Una de las bases fundamentales de las relaciones continuadas, como la que una empresa ha de aspirar a mantener con su entorno, es la confianza. Y ésta se construye y se consolida con el beneficio mutuo a lo largo del tiempo.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción de largo plazo es crucial. Pensemos en su papel trascendental para el desarrollo de los fundamentos que hemos comentado hasta ahora. Que una empresa consiga desarrollar la apertura y sensibilidad hacia el entorno no es algo que se consiga de la noche a la mañana. De igual forma, el desarrollo de relaciones con los grupos de interés está basado en la confianza y, como es bien sabido, ésta no se consigue por un simple acto de voluntad sino que requiere tiempo. Lo mismo cabe decir del sentido de comunidad: quizá escribir una visión inspiradora o una lista de valores sea algo sencillo, pero que todos los miembros de la empresa los hagan suyos y los compartan requiere, indudablemente, tiempo. Asimismo, la creación de un entorno que permita y favorezca la creatividad y la innovación requiere, también, su tiempo. Estamos hablando del desarrollo de relaciones, de confianza, de cambios culturales y, para que sean posibles, el mimo y la paciencia y, en consecuencia, la conciencia del largo plazo, son absolutamente vitales.

En definitiva, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos creativos que requieren desaprender y aprender. Y todos sabemos lo difícil que es prescindir de hábitos y rutinas y sustituirlos por otros nuevos, el esfuerzo que ello conlleva. Para embarcarse en una tarea como ésta es imprescindible tener tiempo y visión a largo plazo.

Creación de valor

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Esta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa. Según ésta, la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional. A continuación, para ver cómo la sostenibilidad influye en la creación de valor, se desarrolla este tema siguiendo las ideas de los profesores Hart y Milstein²¹.

La creación de valor para el accionista requiere un adecuado rendimiento en varias dimensiones. Por un lado, todas las empresas excelentes experimentan una tensión creativa entre la necesidad de competir de forma exitosa en el presente y la de prepararse para seguir compitiendo con éxito en el futuro. Indudablemente, esta tensión les lleva a tener que tomar decisiones que satisfagan a un tiempo la exigencia imperiosa de crear valor con las capacidades que poseen (procesos, productos, tecnologías, conocimiento, etc.) y la de invertir recursos en el desarrollo de las capacidades que les permitirán seguir creando valor a medio y largo plazo. De igual forma, las empresas excelentes han de tener en cuenta la importancia de proteger en su interior sus capacidades estratégicas para evitar que sus competidores las puedan imitar y, al mismo tiempo, la incuestionable necesidad de abrirse al exterior para estar prestas a descubrir y aprovechar las necesidades insatisfechas, los requerimientos, la información y el conocimiento que pueden obtener fuera de sus fronteras. Saber convivir con dichas tensiones (hoy-mañana, interno-externo) faculta a las empresas a saber desplegar las estrategias necesarias para compaginar necesidades tan diversas y, quizá a primera vista, contrapuestas,

²¹ Hart, Stuart L. and Mark Milstein.: «*Creating Sustainable Value*», Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, N° 2.

como las que se derivan de mantener una estructura de costes adecuada, minimizar posibles riesgos, mantener su reputación, innovar y reposicionarse, y seguir una saludable trayectoria de crecimiento. Queda claro, por lo tanto, que la creación de valor es multidimensional. Como puede apreciarse en la figura 1, los retos que implica la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible son también variados y afectan a todas las dimensiones que las empresas han de tener en cuenta para poder crear valor de una forma permanente en el tiempo.



Figura 1. Creación de valor sostenible (fuente: Hart and Milstein)

Como se representa en la figura 1, cabe hablar de cuatro grandes tipos de motores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad. El primero de ellos engloba todos los efectos colaterales de carácter medioambiental de nuestro modelo industrial, con su consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos. El segundo atañe a la proliferación de organizaciones sociales y otras partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y a sus requerimientos de transparencia y comportamiento medioambiental y socialmente sostenible. El tercer motor lo constituyen las tecnologías emergentes sostenibles que, dado su potencial disruptivo, pueden convertir en obsoletas algunas de las industrias y tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo. Finalmente, la pobreza y desigualdad actuales constituyen el cuarto motor; revertir la actual situación de injusticia y desesperación es la premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

La creación de valor sostenible exige que las empresas respondan a los requerimientos que se derivan de los cuatro motores. Efectivamente, las empresas pueden crear valor reduciendo el nivel de consumo de materiales y de emisiones a los diferentes medios de desechos, con la consiguiente reducción de los riesgos de todo tipo (legales, de imagen, etc.) que dichos consumos y emisiones conllevan. También pueden crear valor siendo más transparentes y manteniendo unas enriquecedoras relaciones con las partes interesadas, mediante la mejora de la reputación y de la capacidad de innovar que ello les puede reportar. Asimismo, pueden crear valor mediante el desarrollo o adopción de tecnologías sostenibles disruptivas, es decir, que tengan el potencial de reducir en órdenes de magnitud el impacto medioambiental de las actividades empresariales y humanas en general, y puedan sustituir con ventaja desde todos los puntos de vista las tecnologías actuales. Por último, como algunas empresas pñeras están demostrando y se

tratará en el apartado 5.9.2. de este libro, pueden crear valor mediante el desarrollo de negocios dirigidos a satisfacer las ingentes necesidades insatisfechas de los cuatro mil millones de personas que forman la base de la pirámide social mundial; en éste, como en tantos otros temas, las ventajas asociadas a ser el primero pueden tener un tremendo valor estratégico.

En resumen, hemos visto cómo la creación de valor es de carácter multidimensional y cómo los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad y de creación de valor están íntimamente relacionados y pueden considerarse, en último término, como sinónimos. Aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que éstas creen valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo.

1.4. Resumen y Conclusiones

En este capítulo se han considerado los fundamentos del nuevo paradigma de empresa (véase la figura 1.2). Sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan interiorizar valores que les permitan desarrollar estos fundamentos e integrarlos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. De este modo, consideraremos de qué manera han de hacerlo.



Figura 1.2 Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible

El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios dan respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo y no cambiar puede ser la mejor forma de condenarnos. Efectivamente, muchas de las actividades actuales han de cambiar. Otras, incluso, han de desaparecer: como dijo Franz Grillparzer²², “la cuna del futuro es la tumba del pasado”. Lo que es evidente es que la problemática económica, social y medioambiental del mundo no puede mantenerse. Se necesitan innovaciones que contribuyan a su solución. Se necesitan cambios. Vivir es un proceso en el que la creatividad y el aprendizaje son esenciales. De esta forma ha perdurado y evolucionado la vida en nuestro planeta desde su aparición hace tres mil millones de años. De esta forma han perdurado las empresas vivas que ha analizado de Geus. De esta forma perdurarán las empresas que sigan el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible. Ello supone ciertas dosis de humildad y de coraje, de curiosidad y de compasión. El premio es mantenerse en el tiempo con la satisfacción de estar contribuyendo al bienestar y al auténtico progreso del mundo en que vivimos. Como dijo Eric Hoffer, “en tiempos de cambio los que aprenden heredan la tierra, mientras que los que todo lo saben se encuentran perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción tradicional de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente.
- Desde un punto de vista ético, el mayor poder de las empresas fruto del fenómeno de la globalización conlleva una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Asimismo, la sociedad en su conjunto, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.
- Una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; en este sentido, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Esta nueva concepción de la empresa es la condición sine qua non para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.
- La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos pensar que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes ni culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante.
- El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible tiene unos claros antecedentes que es conveniente tener en cuenta. En este capítulo se han destacado dos: la empresa viva y la empresa inteligente.

²² Grillparzer, Franz: “El pobre músico”, Ellago Ediciones, Castellón 2002

- La concepción de la empresa viva surge del análisis en profundidad de empresas centenarias de todo el mundo. Según dicho estudio éstas comparten cuatro características: sensibilidad al entorno; cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; tolerancia a las nuevas ideas; y conservadurismo en temas financieros.
- La concepción de la empresa inteligente nace de la necesidad de que la empresa y, por tanto, sus integrantes sean capaces de aprender para poder tener éxito de forma permanente en el tiempo. Las disciplinas que ha de dominar la empresa inteligente para que ello sea posible son las siguientes: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
- El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno.
- Los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.
- El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia.

2. LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

2.1. Introducción: importancia de los valores

Las personas, las organizaciones, las sociedades construyen su realidad, toman decisiones y actúan en función de sus valores. Por tanto, es imposible sobreestimar la importancia de los mismos. En el terreno empresarial, los valores constituyen la esencia de la cultura de las compañías. En cualquier situación, pero todavía más en entornos tan cambiantes como los actuales, el hecho de que sus integrantes compartan una serie de valores es esencial para que las empresas puedan actuar de forma coordinada. Una máquina no necesita valores para que sus engranajes y componentes se comporten como se espera. Pero hoy en día ya nadie defiende que sea conveniente ni factible que las empresas tengan en los sistemas mecánicos un ideal a imitar. Efectivamente, es imposible, afortunadamente, poder prever todas y cada una de las situaciones en que las empresas y las personas que las componen pueden llegar a encontrarse. Por ello, para que sus miembros actúen y tomen decisiones en el lugar y momento precisos de la forma más adecuada para la empresa en su conjunto, es imprescindible la existencia de una fuerte cultura basada en la interiorización de unos valores compartidos.

La enorme importancia que la empresa como institución ha alcanzado a nivel social ha propiciado que los valores empresariales tengan una tremenda influencia en los valores sociales. En un magnífico artículo²³, Henry Mintzberg presenta las cinco asunciones (invenciones, es la palabra que emplea) que buena parte de la práctica empresarial y de la teoría económica han conseguido que se conviertan en verdades incuestionables. El problema es que, dado su poder de seducción, han afectado profundamente a las personas y a sus relaciones y, en definitiva, han contribuido decisivamente a la fractura del tejido social. Dichas asunciones son las siguientes:

- “Todos somos *homo economicus*”. Es decir, todos estamos preocupados exclusivamente por nuestro propio interés y buscamos, de forma racional y calculadora, maximizar nuestras ganancias.
- “Las empresas existen para maximizar el valor de los accionistas.” Por tanto, las necesidades y méritos de todos los demás (clientes, empleados, comunidad, medio ambiente, etc.) están totalmente supeditadas a tan “noble” fin.
- “Las corporaciones requieren líderes heroicos”. Traducido: el líder (el primer ejecutivo) es la corporación; es decir, él sólo es responsable del rendimiento de toda la corporación.
- “La organización eficaz es magra (y mezquina)”. En la práctica significa que despedir trabajadores no tiene sino ventajas.
- “Una pleamar de prosperidad hace que todos los barcos floten”. Es decir, la economía, basada en el egoísmo, afecta positivamente a la sociedad en su conjunto y hace que todos prosperen.

Las consecuencias del éxito de estas asunciones han sido terribles para la sociedad. Como afirma Mintzberg, han promovido la desconfianza entre las personas, la ruptura entre propietarios y empleados, la desconexión entre el líder y los demás componentes de la empresa, la discontinuidad entre el presente y el futuro, y la creciente disparidad entre ricos y pobres.

²³ Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K., «*Beyond Selfishness*», MIT Sloan Management Review, Fall 2002.

Si *todos somos seres económicos* preocupados egoístamente por nuestro exclusivo bienestar, si nuestras decisiones se basan en cálculos interesados, ¿cómo podemos confiar los unos en los otros? Sin duda, esta concepción de la naturaleza humana tiene un impacto tremendamente negativo en algo tan sutil pero tan importante como la confianza. Incluso la propia teoría económica acepta el valor de la confianza al afirmar que contribuye a reducir los costes de transacción. Sin embargo, esta asunción ha conseguido destruir buena parte de este capital social.

Si se considera que *el propósito último y, para muchos, único de las corporaciones es la creación de valor para el accionista* (lo que se traduce en que la presión máxima se deriva de la necesidad de conseguir unos resultados satisfactorios el próximo trimestre), la consecuencia es la ruptura entre los que contribuyen con su trabajo a la generación de los resultados y los que se benefician de los mismos. Una sima se abre entre los que crean los resultados y los propietarios al ser considerados los primeros como prescindibles, mientras que los propietarios consideran su propiedad como prescindible (los que hoy son accionistas de una empresa mañana pueden ser accionistas de su máximo competidor) y, de esta forma, crean una profunda brecha entre ellos y las personas y actividades de la empresa.

El problema con el *liderazgo heroico* es que responde a una visión del líder como algo aparte. En consecuencia, crea una desconexión entre el líder, sentado en su pedestal, y todos los demás. Sin embargo, el liderazgo positivo tiene poco de heroico. El liderazgo auténtico se compromete y se involucra, practica y promueve el trabajo en equipo y la visión a largo plazo, y construye las organizaciones sin prisas, con cuidado y de forma colectiva. En su artículo, Mintzberg incluye una breve escena de la obra “La vida de Galileo” de Bertolt Brecht. En ella, uno de los personajes exclama: “Infeliz es la tierra que no tiene héroes”. A lo que otro personaje responde: “No, infeliz es la tierra que necesita héroes.”

La creencia de que *la organización eficaz es magra (lean organization)* tiene, también, preocupantes consecuencias. La eficacia mal entendida, combinada con la necesidad de sacar buena nota el próximo trimestre, está detrás de los despidos masivos, las actuaciones cortoplacistas y la toma de decisiones poco éticas cuando no ilegales. La consecuencia es que, según un estudio citado por Mintzberg, sólo uno de cada tres empleados en el mundo tiene un sentimiento de lealtad hacia su empresa. En estas condiciones, ¿tiene sentido hablar de la importancia del compromiso y el talento? Los sentimientos que, con las mencionadas actuaciones, se han sembrado entre los empleados no pueden producir un aumento de la productividad y la eficacia en el largo plazo. Lo único que comparten empleados y empresas es un interés exclusivo en el corto plazo. En suma, la organización “magra y mezquina” conlleva una discontinuidad entre el presente y el futuro.

Por último, la creencia absoluta en que *la prosperidad basada en el egoísmo alcanza a todos* es pura retórica. Se podrían dar muchos datos que avalan esta afirmación. Sin embargo, la expresión de dicha creencia se ha convertido en una especie de mantra que se repite, como si su constante repetición pudiera cambiar la realidad. Y la realidad es que la disparidad entre pobres y ricos, ya sean personas o países, se ha ensanchado en los últimos años.

En línea con el trabajo de Mintzberg, el profesor de la escuela de negocios de Stanford, Jeffrey Pfeffer, ha profundizado sobre las implicaciones del lenguaje y las asunciones de la teoría y la práctica económica y empresarial en los valores de las personas. Ha reunido interesantes datos que hablan por sí mismos²⁴.

²⁴ Conferencia impartida en la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Navarra el 30 de abril de 2004.

- Los estudiantes de escuelas de negocios son los que conceden menos importancia al conocimiento, la justicia económica y al desarrollo de una filosofía de vida con sentido; asimismo, son los que más consideran ganar dinero como el objetivo más importante de la vida (McCabbe and Treviño, 1995).
- Como prueba del impacto de la educación en esta visión de la vida, un estudio longitudinal del Aspen Institute muestra que, con el paso del tiempo en el programa MBA, los estudiantes tienden a considerar en mayor medida la creación de valor para el accionista como el criterio más importante para las compañías, mientras que desciende la importancia que conceden a otros criterios como la satisfacción de las necesidades de los clientes y la calidad del producto.
- Los estudiantes de escuelas de negocios son los que más tendencia tienen a hacer trampas, copiar en exámenes, etc. Concretamente un 50% más que los estudiantes de cualquier otra especialidad y el doble que la media de todos los encuestados (encuesta realizada por los profesores McCabe y Treviño entre dieciséis mil estudiantes universitarios). Asimismo, mientras que el 66% de los estudiantes de económicas y empresariales afirman haber visto copiar en exámenes, el porcentaje es del 32% en los de derecho y del 18% en los de enfermería (encuesta realizada en el 2000 entre los estudiantes de una universidad privada católica por los profesores Hendershott, Drinan y Cross).
- La relación entre el tamaño de una empresa y sus actuaciones ilegales se fortalece cuanto mayor es el porcentaje de los miembros de la dirección que tienen un MBA (estudio realizado por los académicos Williams, Barret y Brabston en 2000).

En resumen, los valores compartidos son importantes en una doble vertiente: por la trascendencia que tienen en la forma de decidir y actuar de las empresas y sus integrantes, y por la influencia que tienen en el conjunto de la sociedad. Como se ha sugerido anteriormente, la responsabilidad empresarial implica la asunción de una serie de valores. En el siguiente apartado se presentan los valores en los que se apoya el paradigma de la empresa tradicional. Tras ello, se expondrán los “nuevos” valores necesarios para que las empresas progresen en su responsabilidad y sostenibilidad, contribuyendo asimismo al cambio de valores de la sociedad.

2.2. *Valores y principios de la empresa tradicional*

El propósito último, y con frecuencia único, de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista. Como se representa en la figura 2.1, esta concepción de la actividad empresarial conlleva la asunción explícita o implícita de los siguientes valores y principios: el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la comunicación, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía. Todos ellos se interrelacionan, apoyan y refuerzan mutuamente. Estos valores son básicamente coherentes con el paradigma racionalista y dualista que, como se ha explicado en el capítulo anterior y como no podía ser de otra forma, tan notablemente ha influido en la concepción tradicional de la empresa.



Figura 2.1 Valores y principios de la empresa tradicional

Obviamente, la visión de la empresa tradicional que se presenta es extrema. Afortunadamente, pocas empresas se verían fielmente reflejadas en la misma. Es decir, en pocas empresas todos estos valores y principios son asumidos de forma exclusiva en su integridad. En cualquier caso, ninguno de dichos valores y principios es negativo en sí mismo. Como se verá en el siguiente apartado, el problema es cuando su asunción supone el olvido de sus complementarios. En cualquier caso, esta concepción extrema resulta útil como descripción del “polo magnético” hacia el que la gestión de numerosas empresas parece apuntar.

- **El bien propio.** La búsqueda del bien propio constituye la piedra angular del sistema de valores de la empresa tradicional, de forma que el resto de los valores y principios actúan como apéndices de dicho valor. Responde a una concepción de la realidad en la que prima la separación entre seres, objetos y elementos consecuencia del paradigma racionalista, dualista, mecanicista y reduccionista al que se ha hecho referencia en el capítulo anterior. Cuando esto sucede, cuando las interrelaciones entre todo lo que forma parte de la realidad se ignoran, el interés propio se considera independiente e, incluso, contrapuesto al interés general.
- **La competitividad.** La empresa tradicional considera la competitividad la clave de su éxito y del buen funcionamiento del sistema económico en general. El énfasis en la competitividad es coherente con el darwinismo social que entiende la vida y la evolución como un proceso basado en la selección de los más aptos.
- **Lo racional.** Como hija del paradigma racionalista, la empresa tradicional tiene una visión idealizada de la vida en la que predomina lo racional. Nuestros criterios y decisiones serán tanto mejores cuanto más puramente racionales sean y, por lo tanto, menos contaminados e influidos por la emoción estén.
- **El control.** El paradigma científico racionalista asume que, conocidos con el máximo detalle las condiciones iniciales de un proceso, podemos conocer perfectamente sus resultados. En último término, considera que la ciencia puede descubrir todas las leyes de la naturaleza y que, cuando esto suceda, tendremos un conocimiento absoluto de la misma y podremos dominarla a

nuestro antojo. De forma coherente con esta visión del mundo, la empresa tradicional considera posible y conveniente ejercer el máximo control sobre el comportamiento y decisiones de sus integrantes a quienes, en definitiva, considera meros engranajes de un mecanismo que aspira a la perfección.

- **La eficiencia.** Como se ha visto anteriormente, el concepto “eficiencia” forma parte de la definición de empresa más extendida. Por supuesto, una empresa ha de ser eficiente. Ha de ser capaz de hacer bien y con el mínimo consumo de recursos lo que ha de hacer. Sin embargo, este valor, necesario, a veces se convierte en un importante freno de la creatividad, el aprendizaje y la innovación. Sobre todo cuando los resultados del próximo trimestre son lo más importante. En esta situación, la eficiencia puede suponer el olvido del futuro.
- **La imagen.** Tanto a nivel personal como a nivel empresarial, la imagen es importante. Lo que los demás (clientes, socios, administración, etc.) piensen de una empresa puede tener un gran impacto en el porvenir de la misma. El problema es cuando el valor “imagen” se cultiva teniendo en cuenta de forma exclusiva las opiniones externas. Es decir, cuando lo que se considera importante y se gestiona son dichas opiniones y percepciones, sin tener en cuenta, o supeditándolas totalmente a las valoraciones externas, las propias opiniones, criterios y creencias.
- **La comunicación.** El cultivo de la imagen tiene su correlato en la concepción de la comunicación como una actividad fundamentalmente unidireccional cuya pretensión básica es convencer a los receptores de la misma. Sin duda, comunicar es importante. De hecho, la transparencia es uno de los principios de la responsabilidad corporativa: dar cuenta a los grupos de interés de los objetivos establecidos, actuaciones realizadas y resultados obtenidos de forma transparente. Pero cuando es entendida como herramienta de convencimiento se convierte en mera propaganda.
- **La jerarquía.** Como resultado de la concepción mecanicista de la realidad, la visión tradicional de la empresa es fuertemente jerárquica. Al igual que en las máquinas hay una jerarquía de engranajes y mecanismos, en la empresa se establece una clara jerarquía entre sus diferentes niveles y elementos estructurales. Incluso el lenguaje empresarial refleja, y refuerza, esta concepción jerárquica tomando prestados numerosos términos del ámbito castrense: estrategia (del griego ‘strategós’, general), mandos, división, compañía, cuartel general (en inglés, *headquarter*), etc., etc.
- **La uniformidad.** Finalmente, en una visión de la empresa como la que se está presentando, es lógico que los puntos de vista diferentes se contemplen como un freno a la buena marcha de la empresa. Los que han de pensar, y siempre teniendo en cuenta su posición en la jerarquía, son los de arriba. Los de abajo basta con que lleven a cabo de forma eficiente las tareas que les sean encomendadas.

En el fondo, esta visión de la empresa en la que sólo se consideran válidos estos valores responde a una visión estática de la realidad consecuencia del paradigma racionalista todavía dominante: “la realidad es así y la empresa ha de actuar de acuerdo a dicha realidad”. Sin embargo, la característica más esencial de la realidad es el cambio. En el apartado siguiente veremos que es posible y deseable mantener los valores y principios de la empresa tradicional. Sin embargo, para que dichos valores sean válidos, las empresas han de cultivar también sus respectivos complementarios. Precisamente, la tensión que supone cultivar valores aparentemente contrapuestos es lo que proporciona a la empresa el dinamismo necesario para afrontar con éxito los retos de una realidad cambiante.

2.3. Valores y principios de la empresa responsable y sostenible

Anteriormente hemos visto cómo la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad de innovar, la consideración del largo plazo y la creación de valor constituyen los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible. Asimismo, en el apartado anterior se han presentado de forma esquemática los valores más propios de la visión tradicional de la empresa. En este apartado se presentan qué valores adicionales necesitan interiorizar las empresas para poder desarrollar los mencionados cinco fundamentos.

Cada uno de los nuevos valores se explica en relación con uno de los valores tradicionales. Pero la propuesta no es que la interiorización de los nuevos valores haya de conllevar la desaparición de los antiguos. Como es bien sabido, uno de los principios de la sabiduría taoísta es la necesidad de cultivar el equilibrio y armonía entre el *yin* y el *yang*. El taoísmo no considera dichos principios y sus manifestaciones (por ejemplo lo femenino y lo masculino, la oscuridad y la luz, el frío y el calor, lo pasivo y lo activo, etc., etc.) contrarios en lucha sino opuestos complementarios que no son sino la manifestación de la unidad esencial de todas las cosas. Es decir, hay un principio de polaridad, no de oposición o conflicto. Por ello, la propuesta de la medicina tradicional china es que cuando uno de los polos predomina se ha de cultivar el otro. De igual forma, la propuesta no es que unos “nuevos” valores sustituyan a los precedentes, sino que, para corregir el actual desequilibrio, el énfasis se ponga en los nuevos valores.

En definitiva, la empresa responsable y sostenible ha de ser capaz de gestionar la tensión entre los nuevos valores y los tradicionales, procurando compensar el desequilibrio actual que ha llevado a la primacía de los segundos y a la insuficiente o nula interiorización de los primeros. Esta tensión es la que permite el desarrollo armónico y vigoroso de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

Bien común y bien propio

El egoísmo es uno de los fundamentos del pensamiento económico más extendido. Quizá se deba a una mala interpretación de la propuesta de Adam Smith de que gracias a la apelación al egoísmo de los particulares se logra el bienestar general. En cualquier caso, en la actuación de la mayoría de las empresas parece haber calado hondo la conveniencia de comportarse mirando exclusivamente por el bien propio como única vía para prosperar y perdurar en el tiempo. Pero cuando las personas o las empresas miran exclusivamente por el bien propio caen en el egoísmo.

Dada la situación en que se encuentra el sistema físico-social en que operan las empresas, y las consecuencias negativas que de ello se derivan para las mismas, algunos hablan de la oportunidad de un “egoísmo ilustrado”. Es decir, “en nuestro propio interés, hagamos algo para mejorar la situación”. Pero esta actitud, además de ser éticamente cuestionable, no es suficiente. Por el contrario, se necesita reivindicar la búsqueda del bien común como valor necesario para que las empresas puedan contribuir a la mejora de la situación económica, social y medioambiental. Sólo mediante la interiorización del valor “bien común” las empresas y sus integrantes podrán percibir y compartir las venturas y desventuras de todo tipo de los seres humanos y el planeta en su conjunto, apreciar hasta qué punto están contribuyendo a unas y otras, y corregir el rumbo de su actuación en la dirección más apropiada.

En resumen, las empresas han de saber gestionar las posibles tensiones que se deriven de la búsqueda del bien propio y del bien común. Cuando comprenden la

importancia de hacerlo y aprenden cómo hacerlo, descubren las sinergias existentes entre ambos propósitos en apariencia contradictorios.

Colaboración y competitividad

En el paradigma empresarial todavía dominante se subraya la importancia de la competitividad. Incluso en el seno de las propias empresas se fomenta la competitividad entre sus integrantes. Sin duda, para tener éxito y poder mantenerse en el tiempo, las empresas, y sus miembros, han de ser competitivos.

Como se ha comentado anteriormente, la preeminencia que en el mundo empresarial, y en la sociedad en general, ha alcanzado la competitividad está relacionada con la interiorización de los postulados del darwinismo social, para el que el egoísmo estricto es la base de la evolución. Sin embargo, muchos biólogos están revisando esta visión de la naturaleza. Como se ha comentado en el capítulo anterior, para una bióloga de la talla de Lyn Margulis, la simbiogénesis, es decir, la colaboración, es el pilar más importante de la evolución de la vida. En la misma línea, otro biólogo de incuestionable prestigio como Ernst Mayr ha escrito recientemente²⁵ que las investigaciones últimas sobre numerosos animales sociales sugieren que la propensión hacia el altruismo y la cooperación armoniosa en los grupos sociales ha sido favorecida por la selección natural.

En cualquier caso, la magnitud de los retos económicos, sociales y medioambientales que tiene que afrontar la humanidad en su conjunto hace que la colaboración de la empresa con sus grupos de interés sea no sólo importante sino imprescindible. Nadie tiene todas las respuestas ni posee todas las capacidades necesarias para hacer frente con éxito a dichos retos. Por ello, la actual primacía de la competitividad debería dar paso a un mayor énfasis en la necesidad de colaborar, de intercambiar ideas, de crear de forma cooperativa nuevo conocimiento y nuevas soluciones.

En suma, las empresas han de gestionar la tensión entre la necesidad de competir y la de colaborar. Colaborar con los compañeros. Colaborar con clientes y con proveedores. Colaborar con administraciones públicas y organizaciones no gubernamentales. Colaborar, incluso, con los propios competidores.

Emocional y racional

Hasta hace relativamente poco tiempo, lo emocional brillaba por su ausencia en la gestión empresarial. De forma coherente con el paradigma cultural y científico dominante, se consideraba que las decisiones, para ser óptimas, habían de ser producto exclusivo de la razón. Sin embargo, como se ha adelantado en el capítulo anterior, los estudios de un neurocientífico de la talla de Antonio Damasio²⁶, premio Príncipe de Asturias en el año 2005 y firme candidato al premio Nóbel, han mostrado que dicha visión es no sólo desacertada sino totalmente imposible. Cualquier decisión, desde las más nimias hasta las de mayor calado, está siempre impregnada por la emoción. Es decir, sin emoción es imposible tomar una decisión. Damasio va, incluso, más allá y afirma que la racionalidad humana tiene su origen en la emoción. Afortunadamente, la importancia de lo emocional ha comenzado a hacerse un sitio en el pensamiento empresarial. En este sentido, la popularidad que han alcanzado las obras de Daniel Goleman²⁷ y su concepto de “inteligencia emocional” es la causa,

²⁵ Mayr, E., «*Darwin's Influence on Modern Thought*», Scientific American, July 2000.

²⁶ Véanse, por ejemplo, las siguientes obras de Antonio Damasio: «*Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*», Avon Books, 1994 (hay traducción al castellano) o «*En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*», Ed. Crítica, 2005.

²⁷ Véanse, por ejemplo, las siguientes obras de Daniel Goleman: «*Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*», Bantam Books, 1995; «*Working with Emotional Intelligence*», Bantam Books, 1998; «*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*», Bantam Books, 2006

a la vez que la prueba, de este hecho. Hoy en día casi nadie discute la importancia de tener en cuenta las emociones en el mundo empresarial, y seminarios y talleres para promover la inteligencia emocional y el cultivo de las habilidades emocionales son cada vez más frecuentes en las empresas. Sin embargo, la concepción previa de la primacía de lo racional sigue, en buena medida, vigente en muchas empresas. Asimismo, parece que la idea de que lo racional y lo emocional son términos contrapuestos, en lugar de complementarios, todavía prevalece. Por ello, sin olvidar la importancia de la racionalidad, las empresas han de hacer hincapié en lo emocional. En la importancia que las emociones tienen en las relaciones humanas y en el desarrollo de capacidades tan importantes para las empresas, y sus integrantes, como la creatividad, el compromiso, el entusiasmo, etc., etc.

Confianza y control

La mayoría de las empresas considera el control un aspecto clave de su gestión. Sin duda, éste es necesario. El problema es que, en la práctica, se manifiesta en un control excesivo sobre el comportamiento de las personas. La idea subyacente es que las personas no son dignas de confianza y, por tanto, es necesario ejercer un estrecho control sobre su comportamiento. La predominancia de este valor ha supuesto el grave deterioro de la confianza, lo que ha conllevado un importante coste. En este sentido, muchos de los numerosos estudios que se han realizado en los últimos años sobre la relevancia de la confianza resaltan su papel clave en la construcción de capital social²⁸.

Las empresas han de comprender la importancia de la confianza y fomentarla. Han de promover la confianza entre los integrantes de una empresa y entre éstos y sus grupos de interés. La confianza se construye y, para que crezca, se ha de alimentar. Por tanto, parece oportuno evitar que el énfasis en el control se convierta en una barrera que imposibilite el desarrollo de la confianza entre las personas. Como en las parejas de valores anteriores, las empresas han de esmerarse en gestionar creativamente la tensión entre la necesidad de controlar y la de cultivar la confianza.

Aprendizaje y eficiencia

El requisito de que las empresas gestionen adecuadamente la necesidad de ser eficientes, para tener éxito en el presente, y al mismo tiempo la de invertir en aprender, para continuar teniendo éxito en el futuro, es uno de los temas más tratados en la literatura académica desde que en 1.982, con su obra seminal *"In Search of Excellence"*, Tom Peters y Bob Waterman llamaron la atención sobre las implicaciones de este reto para las empresas. Tras ellos, otras obras tan conocidas como *"Built to Last"*, de Collins y Porras, *"Creative Destruction"*, de Foster y Kaplan, o un artículo académico tan reconocido como *"Exploration and exploitation in organizational learning"*, escrito en 1.991 por James March, han tratado extensamente este tema²⁹.

²⁸ Véanse, por ejemplo, Zucker, L. G., *«Production of trust: Institutional sources and economic structure, Research in Organizational Behavior»*, vol. 8, 1986; Putnam, R. D., *«Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community»*. New York: Simon & Schuster, 2000; Coleman, J., *«Social capital in the creation of human capital»*, *American Journal of Sociology*, vol. 94, 1988.

²⁹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *«In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies»*, New York: HarperBusiness, 2004. James C. Collins and Jerry I. Porras, *«Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies»*, New York: HarperCollins, 1997. Richard Foster and Sarah Kaplan, *«Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them»*, New York: Currency, 2001. James G. March, *«Exploration and exploitation in organizational learning»*, *Organization Science*, 1991, Volume 2, Number 1.

Sin duda, las empresas han de ser eficientes. De hecho, la eficiencia es uno de los fundamentos de la teoría económica. Sin embargo, con frecuencia la búsqueda de la eficiencia ha conllevado un énfasis excesivo en hacer bien o, si se prefiere, hacer mejor lo que sabemos hacer. Es decir, ha puesto el foco en el presente y ha obscurecido el futuro; ha promovido la seguridad, la aversión al riesgo y la certidumbre, al tiempo que ha frenado el desarrollo de la capacidad de apreciar y saber convivir con la búsqueda, el riesgo y la incertidumbre.

La desmedida importancia concedida a la eficiencia ha lastrado, si no castrado, la capacidad de aprender y de crear. Sin duda, el aprendizaje implica unos costes que, a corto plazo, pueden mermar la eficiencia... y reducir los resultados del próximo trimestre. Pero la empresa responsable y sostenible ha de poner el acento en el largo plazo. Para ella, por tanto, el aprendizaje no es un coste sino una inversión necesaria para poder desarrollar nuevas capacidades que le permitan vislumbrar de forma optimista el futuro.

Como se ha insistido en el capítulo anterior, vivir es aprender, vivir es crear. Por ello, las empresas que desean permanecer en el tiempo teniendo un impacto positivo en la humanidad y el planeta, al tiempo que consiguen la máxima eficiencia en sus operaciones presentes, han de promover tanto dentro como fuera de sus fronteras una actitud abierta y humilde que favorezca la curiosidad y la exploración para así poder aprender, crear y, en suma, vivir.

Coherencia e imagen

Tanto para las organizaciones como para los individuos cuidar la imagen es, sin duda, importante. Pero cuando la coherencia queda eclipsada por el valor “imagen” estamos ante un síntoma preocupante. El problema quizá nace de la gran importancia que en los últimos tiempos se está concediendo a la reputación. En cualquier caso, el problema no es la reputación en sí, sino la interpretación sesgada y profundamente equivocada que se hace de la misma. En efecto, con frecuencia se confunde un concepto tan amplio y valioso con el mero envoltorio. De esta forma, en lugar de profundizar en el proceso que lleva a una mejora de la imagen y la reputación muchas empresas buscan fórmulas para maquillar y hacer más atractiva su imagen. Y lo mismo pasa con las personas.

El meollo de la cuestión es entender que el valor “imagen” es de carácter, fundamentalmente, extrínseco, mientras que el valor “coherencia” es primordialmente intrínseco. Cuando lo básico es la imagen nuestras actuaciones tienen más que ver con lo que viene de fuera (el qué dirán) que con lo que surge en nuestro interior (lo que somos y creemos). Es decir, el excesivo énfasis en la imagen lleva aparejado el quebranto de la esencia. En consecuencia, la posibilidad de llegar a ser realmente uno mismo, de ser una persona íntegra, de conseguir que el ego deje de ocupar el espacio que pertenece a la esencia, queda truncada. Carl Rogers, uno de los padres de la psicología humanista, usaba el término “congruencia” insistiendo en su importancia para uno mismo y para nuestras relaciones con los demás. Hablando de la importancia de llegar al interior de uno mismo para llegar a ser y relacionarse efectivamente con los demás decía: “(...) cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia, y cuando lo que está presente en mi conciencia también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes. (...) He aprendido que esa realidad, o autenticidad, o congruencia, como prefieran llamarlo, constituye la base de la mejor de las comunicaciones³⁰”.

En definitiva, al tiempo que la reputación y la imagen continúan cultivándose como importantes activos estratégicos, la coherencia ha de volver a ocupar en las

³⁰ Rogers, C., «*El camino del ser*», Kairós, 1987.

empresas el lugar que en muchas parece haber perdido. a coherencia con los propios valores y principios ha de estar presente en las relaciones de las empresas y sus integrantes con otras personas y organizaciones, en sus decisiones y en sus actuaciones.

Diálogo y comunicación

Como se ha indicado anteriormente, la comunicación de carácter unidireccional y orientada al convencimiento se convierte en mera propaganda. Se considera que “los grupos de interés no saben” y, por lo tanto, “tienen que ser educados”. Por el contrario, como hemos visto en el capítulo 1, una de las señas de identidad de la empresa responsable y sostenible es la apertura al entorno, apertura que se concreta en una clara orientación hacia los grupos de interés. Por tanto, la empresa responsable y sostenible ha de comunicar de forma transparente qué está haciendo y qué pretende hacer, qué resultados está obteniendo y cuáles aspira alcanzar. Y dicha comunicación ha de ser tanto externa como interna. Además, la comunicación ha de formar parte de un proceso de diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. Un diálogo entendido como fuente de aprendizaje y, a la postre, de innovación. En la tabla 2.1 se resumen las principales características de lo que podemos denominar la comunicación tradicional y el diálogo.

Tabla 2.1 Comunicación tradicional y diálogo

Comunicación “tradicional”	Diálogo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidireccional ▪ Cree que los grupo de interés necesitan ser educados ▪ Busca convencer ▪ Abierta cuando conviene ▪ Actividad táctica ▪ Responsabilidad del dpto. de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidireccional ▪ Trata a los grupos de interés como clientes a los que hay que comprender ▪ Busca aprender ▪ Siempre abierta y transparente ▪ Actividad estratégica ▪ Responsabilidad de los primeros niveles

Como se ha comentado anteriormente, un diálogo de las características apuntadas en la tabla 2.1 es la base que permite desarrollar activos intangibles complejos. Por resultar inimitables, competir basándose en este tipo de activos es fuente de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, es la forma de asegurar que las innovaciones que se ofrezcan al mercado serán bien aceptadas tanto por éste como por la sociedad en su conjunto. En consecuencia, el diálogo, al contrario que la comunicación tradicional que tenía un cariz táctico, es una actividad estratégica y, por lo tanto, no es una responsabilidad que recaiga únicamente en el departamento de comunicación sino que los máximos órganos de gobierno y dirección se involucran activamente en el mismo.

Holarquía y jerarquía

Sin duda, las empresas necesitan dotarse de una estructura y una jerarquía. En caso contrario, difícilmente podrán operar con éxito y alcanzar los objetivos que se han propuesto. Sin embargo, cuando la norma es el cambio como sucede en los entornos empresariales, las empresas necesitan también descentralizar la toma de decisiones. Asimismo, el desarrollo de determinadas capacidades sólo es posible cuando la estructura y la jerarquía no impiden la aparición de estructuras temporales que puedan dar respuesta a las cambiantes exigencias y necesidades del entorno. Recordemos que, como se ha indicado en el capítulo anterior, una de las características de las empresas vivas es la capacidad de tolerar y acoger en su seno actitudes y puntos de vista diversos, actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permiten ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender y medrar.

Las estructuras puramente jerárquicas sólo son apropiadas en sistemas simples y entornos básicamente estáticos. Pero las empresas son sistemas sociales y, por tanto, sumamente complejos que han de prosperar en entornos fuertemente dinámicos. Por tanto, la empresa responsable y sostenible ha de saber compaginar la existencia de una jerarquía fuerte con el surgimiento y desaparición de estructuras temporales basadas en un liderazgo no jerárquico.

En suma, la cultura y los valores de las empresas, en lugar de fomentar estructuras y relaciones de carácter puramente piramidal parejas a las existentes entre los engranajes de un mecanismo, han de promover las relaciones en red en el seno de la pirámide jerárquica. Conseguir que jerarquía y holarquía convivan es una tarea sutil pero imprescindible para la sostenibilidad de la empresa en su doble acepción: contribuir a la sostenibilidad del entorno físico-social y perdurar en el tiempo.

Diversidad y uniformidad

Las empresas necesitan que sus integrantes compartan valores y criterios comunes y actúen de una manera coordinada y coherente. Es decir, precisan de una cierta uniformidad. Sin embargo, diferentes motivos han promovido en muchas empresas una preferencia hacia una concepción de la uniformidad que considera la diversidad como una complicación que no aporta nada más que problemas. Uno de ello es, como se acaba de apuntar, la coherencia con una visión mecanicista de la vida y de la empresa y la subsiguiente predominancia del valor “jerarquía”. Otro es la tendencia natural de los seres humanos a relacionarse y rodearse de personas similares en su forma de ver la vida e, incluso, en su físico. Una prueba de ello es el papel que esta tendencia ha tenido en la diferenciación racial³¹.

La realidad es no sólo cambiante sino multifacética. Y es más fácil que un grupo de personas pueda apreciar las diferentes facetas de la realidad si sus creencias, culturas, puntos de vista, etc. son diversos. Por tanto, apreciando y cultivando la diversidad las empresas tendrán más y mejor información. Por otro lado, la creatividad, base de la innovación, suele suponer la capacidad de encontrar relaciones donde, a primera vista, parecía no haberlas. Sin duda, dicha capacidad aumenta cuando las personas que contemplan un hecho o un problema tienen perspectivas diversas y las comparten libremente. De esta forma, se produce un fenómeno de fertilización cruzada que aumenta las posibilidades de encontrar soluciones creativas. En resumen, las empresas han de promover la uniformidad, el ir todos a una; pero también han cultivar la diversidad para que “todos a una” caminen en la dirección más oportuna en cada momento.

³¹ Véase Diamond, Jared, «*The Third Chimpanzee*, HarperCollins», 1993. En esta obra Diamond explica cómo, aunque el clima juega un cierto papel, la tendencia humana a relacionarse con personas similares físicamente es la base fundamental de la diferenciación racial.

2.4. La misión de la empresa responsable y sostenible: significado y resultado

La preponderancia de los valores y principios tradicionales está relacionada con una concepción de la empresa en la que el resultado tiene una importancia desmesurada. La razón de ser de la empresa se circunscribe a la obtención de resultados. Resultados, por supuesto, de carácter básicamente económico. Además de ser una concepción estrecha de miras y cuestionable éticamente, resulta peligrosa. Cuando todo se subordina a la necesidad de obtener resultados el terreno está abonado para que casos como los de Enron, Parmalat, WorldCom, etc., sean posibles. La idea de que las acciones han de ser evaluadas por sus consecuencias es una asunción fuertemente arraigada en la teoría económica, donde la maximización de las utilidades es el fundament básico de la misma. Como dice el profesor Pfeffer, esta lógica basada en las consecuencias conduce de forma casi necesaria a la aparición de comportamientos no éticos³²: es casi siempre posible justificar de forma racional cualquier acción o comportamiento si la única métrica aplicable es la consecuencia positiva potencial para algo como, por ejemplo, la creación de valor para el accionista, y si otras consideraciones como la conveniencia o la dimensión ética del comportamiento en cuestión son ignoradas. Al menos en parte, esta lógica explica los comportamientos de los máximos responsables de las compañías citadas anteriormente y, en último término, la caída de las mismas. Como se ha indicado anteriormente, sin duda los resultados económicos son importantes. Sin ellos una compañía no puede perdurar en el tiempo. Pero la búsqueda de resultados no puede ser el único motor. La misión (por qué existo) y la visión (cómo veo a mi empresa el día de mañana) deben ser coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado en el capítulo 1. Las compañías, como las personas, necesitan una misión y un horizonte temporal que conjuguen los resultados con lo que podemos denominar el significado o propósito. Para aclarar lo que queremos decir, en el cuadro 2.1 se incluye un caso ilustrativo.

Cuadro 2.1 El caso ICI

Hasta 1991 ICI era la compañía industrial más importante del Reino Unido y la empresa química más grande del mundo. Su misión era la siguiente:
“El propósito de ICI es ser la compañía química líder a nivel mundial, sirviendo a nuestros clientes internacionalmente a través de una aplicación innovadora y responsable de la química y ciencias relacionadas. Haciendo realidad nuestro propósito, mejoraremos la riqueza y bienestar de nuestros accionistas, nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades en las que operamos y prestamos nuestros servicios.”
Como consecuencia de una amenaza de OPA hostil, ICI decidió cambiar su misión en el año 1991. Su nueva misión fue la siguiente:
“Nuestro objetivo es maximizar el valor para nuestros accionistas centrándonos en negocios donde tengamos un liderazgo de mercado, una ventaja tecnológica y una estructura de costes competitiva a nivel mundial.”
Tras un breve período en que el valor de sus acciones experimentó una importante subida, ICI fue perdiendo valor de mercado y hoy en día ha pasado a ser una empresa mediana.

El caso ICI ilustra magníficamente la importancia de que la misión de una empresa conjugue significado y resultado. De una misión que incluía conceptos como

³² «How economic language and assumptions undermine ethics: rediscovering human values»: conferencia pronunciada por el profesor Jeffrey Pfeffer en San Sebastián el 30 de abril de 2004.

innovación, responsabilidad, satisfacción de los grupos de interés y una sana ambición, pasó a otra centrada en la eficiencia y la satisfacción de los accionistas. De ser consciente de la importancia del presente y del futuro y de saber gestionar la tensión entre ambos, ICI pasó a dejarse deslumbrar por la miopía cortoplacista. De considerar los intereses de sus diferentes grupos de interés pasó a centrarse exclusivamente en sus accionistas. De una misión ilusionante y retadora capaz de generar entusiasmo y compromiso, pasó a otra que sólo pudo provocar la satisfacción pasajera de unos accionistas poco comprometidos con el futuro de la empresa. Las consecuencias, incluso para los propios accionistas, fueron nefastas: de ser la empresa química líder a nivel mundial ICI ha pasado a ser una empresa mediana y desconocida.

En resumen, al igual que no se trata de cambiar los valores tradicionales (2.2) por otros nuevos (2.3) sino de asumir ambos sabiendo gestionar las posibles tensiones entre ellos, la incuestionable de obtener resultados económicos con la de tener un significado que dé sentido a su existencia.

Como es obvio, no basta con que las empresas se doten de una misión y unos valores y principios coherentes con los propuestos. Para que la misión y los valores tengan alguna validez todos los integrantes de la empresa los han de hacer suyos. Y, para que esto suceda, los sistemas organizativos, el estilo de dirección, etc., etc., han de ser coherentes con dichos valores y misión. Sólo de esta forma se interiorizan y conforman la cultura de la empresa. De nada sirve que a una persona se le diga que es importante buscar el bien común y el bien de la empresa, competir y colaborar, etc., si las preguntas que se le hacen sobre sus tareas se circunscriben a su contribución a la disminución de costes y al aumento de los ingresos y la cuota de mercado. Por ello, el contenido de los capítulos posteriores ha de verse en el marco de los fundamentos de la empresa responsable y sostenible y de los valores y misión que permiten su desarrollo.

2.5. Resumen y conclusiones

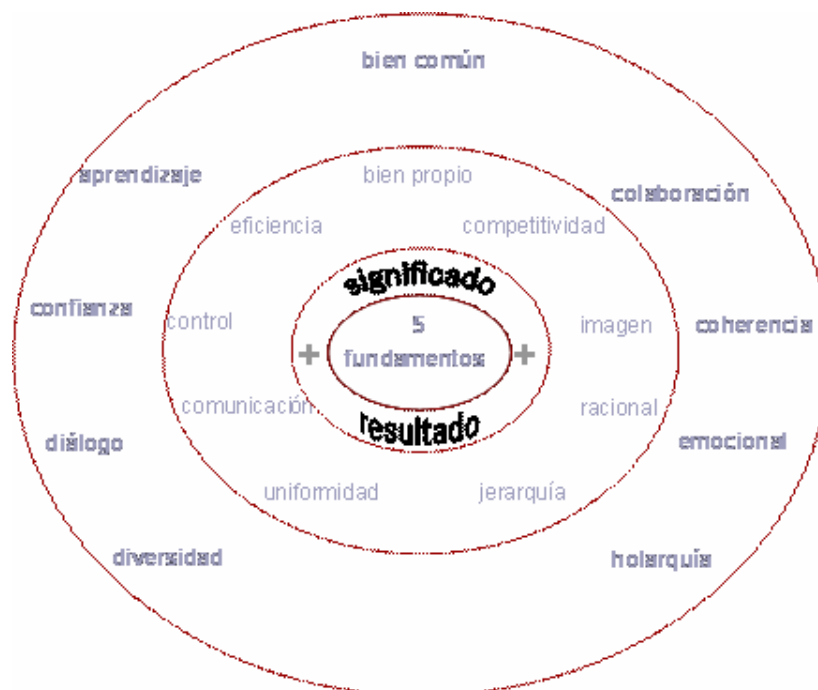


Figura 2.2 Misión, valores y principios de la empresa responsable y sostenible

En este capítulo se ha considerado la tremenda importancia que tienen los valores por su contribución decisiva a la conformación de la cultura empresarial y su influencia en los valores sociales. Asimismo, se han comentado los valores de lo que podríamos considerar el paradigma de la empresa tradicional y se han expuesto las razones por las que resultan insuficientes. Tras ello, se han presentado los nuevos valores de la empresa responsable y sostenible, y se ha explicado que es conveniente e imprescindible fomentarlos de forma especial dada la situación de relegación en la que en muchos casos se encuentran y, al mismo tiempo, permitir que convivan con los tradicionales. Por último, se ha insistido en la importancia de que la misión y visión de una empresa tenga en cuenta la importancia tanto del significado como del resultado (véase la figura 2.2). El fomento de estos valores y forma de entender la misión es imprescindible para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

La influencia tremenda y creciente que la empresa como institución tiene en la sociedad ha conllevado que los valores de la empresa tradicional se hayan instalado en la sociedad en su conjunto. En este sentido, el desarrollo del nuevo paradigma empresarial y de los nuevos valores que se han presentado conlleva la promesa de un cambio, sin duda necesario, en los valores dominantes en nuestra sociedad. De esta forma, el cambio en el mundo empresarial no sólo contribuirá decisivamente a la solución de los enormes retos a los que se enfrenta la humanidad y el planeta sino al desarrollo de una sociedad y unas personas más justas, solidarias y felices.

Las principales ideas expuestas en este capítulo son las siguientes:

- La visión del mundo a la que responde el actual paradigma empresarial conlleva una serie de valores que es necesario revisar para que las empresas avancen hacia el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.
- Los valores predominantes en una empresa conforman el sustrato de su cultura y, en consecuencia, tienen una importancia determinante en el comportamiento de sus integrantes y en los criterios en los que basan la toma de sus decisiones.
- La fuerte influencia que el mundo empresarial tiene hoy en día en los valores de la sociedad ha permitido que los valores tradicionales de la empresa calen profundamente en la sociedad, lo que sin duda tiene que ver con la actual crisis de valores que vivimos.
- El profesor Henry Mintzberg presenta las cinco asunciones (invenciones, es la palabra que emplea) que buena parte de la práctica empresarial y de la teoría económica han conseguido que se conviertan en verdades incuestionables y que han tenido un fuerte impacto social: todos somos *homo economicus*; las empresas existen para maximizar el valor de sus accionistas; las empresas requieren líderes heroicos; la organización eficaz es magra; una pleamar de prosperidad hace que todos los barcos floten.
- Los conocimientos impartidos en los centros universitarios de ciencias económicas y empresariales parecen tener un importante impacto negativo en la ética de sus estudiantes.
- El paradigma racionalista y dualista todavía predominante y la creencia de que el propósito último, y con frecuencia único, de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista han promovido la asunción explícita o implícita de los siguientes valores y principios: el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la comunicación, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía.
- Al igual que sucede con la creencia de que el propósito de la empresa es crear valor para los accionistas, los valores de la empresa tradicional son válidos pero insuficientes. Asimismo, dada la situación del sistema físico-

social y el poder de cambio de la empresa, son cuestionables desde un punto de vista ético.

- La empresa responsable y sostenible ha de complementar los valores de la empresa tradicional con una nueva serie de valores, corrigiendo de esta forma la insuficiencia de los mismos.
- Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible son los siguientes: el bien propio y el bien común; la colaboración y la competitividad; lo emocional y lo racional; la confianza y el control; el aprendizaje y la eficiencia; la coherencia y la imagen; el diálogo y la comunicación; la holarquía y la jerarquía; la diversidad y la uniformidad.
- Las empresas han de gestionar creativamente las tensiones que pueden generarse como consecuencia de la aparente contradicción entre los valores tradicionales y los nuevos. Dichas parejas no han de considerarse contrarios en lucha sino opuestos que se complementan.
- La misión y la visión de la empresa responsable y sostenible han de integrar la importancia del resultado y del significado.

La interiorización y adecuada gestión de las parejas de valores propuestas y de una misión que conjugue resultado y significado conforma el sustrato apropiado para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

3. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

3.1. El concepto de Gobierno Corporativo

3.1.1. La «Novedad» del gobierno corporativo

«El verdadero ejercicio intelectual no consiste en seguir modas, sino en encararse con las dificultades de la propia época». (Francisco Ayala, 1906, escritor español)

Durante casi cuatrocientos años, en el ámbito del derecho de sociedades se ha venido debatiendo acerca de cuál podría ser la mejor forma de gobierno para las compañías, especialmente en lo referente a los problemas que se derivan de la división entre los intereses de los propietarios y los de los administradores de las grandes compañías (problemas de agencia). En los comienzos parece existir una estructura de supervisión o lo que hoy llamaríamos sistema dual de gobierno corporativo (modelo alemán), donde un conjunto de personas, normalmente sus propietarios o accionistas, supervisan y controlan a quienes están encargados de la dirección de la compañía (directivos). Sin embargo, no es así.

Desde el siglo XVII, con el nacimiento de las primeras fusiones entre compañías inglesas del este de la India y sus competidoras holandesas (Dutch Verenigde Oostindische Coompagnie- V.O.C.), comienza la organización formal de lo que hoy conocemos como el Consejo de Administración de las Sociedades Anónimas. En esa fusión, el «Consejo» se organizaba con 24 miembros elegidos por los mismos propietarios o accionistas y sujeto a su control (Court of proprietors). Es decir, tenía una estructura interna comparable a lo que hoy describiríamos como modelo único o monista (un solo Consejo compuesto por 17 consejeros, elegidos por los gobernadores de seis cámaras³³).

Este «Consejo» tenía poderes de administración universales y actuaba prácticamente libre de toda supervisión o interferencia de los accionistas minoritarios. Así, en un principio, el Consejo desarrollaba la estrategia del negocio, las rutas (de navegación) y emitía resoluciones vinculantes para las cámaras. Con el paso del tiempo, las compañías fueron agrandándose por el aumento del comercio y el volumen de los negocios, lo que no podía dejar de repercutir en su estructura interna. Como consecuencia de este desarrollo se crea un comité ejecutivo del Consejo (The Hague Committee) que colaboraba con los consejeros, específicamente en las cuestiones contables. Por entonces, el problema central del gobierno corporativo radicaba en la definición de los deberes de los consejeros y en la alineación de sus decisiones con el interés de sus accionistas.

El mayor cambio producido en la estructura interna de las compañías se produce con la introducción, en 1623, de un comité de nueve miembros que podría ser interpretado como el inicio del moderno Consejo de Supervisión de algunas Sociedades Anónimas (estructura dual del modelo alemán). Las funciones de este comité eran las de asesorar a los consejeros y aprobar el informe anual de la compañía. Dentro de sus facultades se encontraban las de asistir a las reuniones del Consejo y las de revisar los documentos y los criterios que guiaban a los administradores para realizar los negocios en beneficio de la compañía³⁴. Después de un largo período donde las cuestiones relativas al gobierno corporativo (GC) parecen haber sido olvidadas o, al menos, desplazadas de los problemas

³³ Las cámaras se asentaban en diferentes ciudades donde tenían su sede las compañías (Ámsterdam, Middelburg, Róterdam, Delft, Hoorn y Enkhuizen). Cfr. Hopt, K., y Leyens, P. C. (2004): «*Law Working Paper*», n.º 18/2004. Enero, Hamburgo, «*Max Planck Institute for Foreign Private and Private International Law, & ECGI (European Corporate Governance Institute)*».

³⁴ Durante este período, el control externo o de mercado era prácticamente inexistente, y esto explica, en gran manera, el grado de concentración de propiedad de las empresas de entonces.

económicos y jurídicos, particularmente en Europa³⁵, ha cobrado una especial importancia a partir de los estudios, en 1932, de A. Berle y G. Means acerca de la separación de la propiedad y el control en las empresas y más tarde con los de Jensen y Meckling, en 1976³⁶.

En las dos últimas décadas, una serie de acontecimientos tanto internacionales como nacionales han provocado profundos cambios en el mundo económico y financiero que parecen reimpulsar la investigación y el análisis de los problemas concernientes al buen gobierno de la empresa.

El primero de ellos puede ser la decidida política de privatizaciones de empresas públicas que comienza en la década de los años ochenta y que afecta a países de distintos continentes y diferente nivel de desarrollo económico, tales como: el Reino Unido, España, Hungría, Checoslovaquia, Chile, Polonia, Rusia, Argentina y otros. El segundo, más reciente en el tiempo y de consecuencias más directas, son los escándalos financieros que han tenido lugar en varios países desarrollados, como Estados Unidos (Enron, World.Com, Tyco, Global Crossing, Xerox, Adelphia, Q-West), Francia (caso Vivendi), Alemania (caso Mannesmann), Holanda (Ahold), Italia (caso Parmalat) y, aunque en menor medida, y con otras características, también en España (caso Banesto, Gescartera y Eurobank).

Esta relevancia del gobierno corporativo y su inserción dentro de un concepto más amplio como el de «sostenibilidad» ha sido puesta de manifiesto, entre otras muchas instituciones, por el Global Reporting Initiative (GRI), iniciativa que, a instancias de Naciones Unidas, desarrolla y publica una Guía Global de Sostenibilidad, de cumplimiento voluntario, en aspectos económicos, medioambientales y sociales, que identifica, entre las principales tendencias de las dos últimas décadas, la de la reforma en materia de gobierno corporativo.

A pesar de la importancia que este resurgimiento del interés por el GC pueda tener por sus implicaciones en el sistema económico, tanto a nivel nacional como internacional, y más particularmente en los mercados financieros -la capitalización de una compañía puede llegar a caer hasta un 50% o más en un solo día como quedó demostrado en los más recientes escándalos corporativos-, persiste el riesgo de que el GC termine convirtiéndose en una moda o en una mera cuestión de «percepción pública» o «imagen» y de que, después de un tiempo más o menos largo, no deje mayores enseñanzas para el futuro.

El buen funcionamiento del GC debe fundarse en principios claros y estables que permitan la viabilidad de la empresa a largo plazo. No hay que olvidar que en la constitución de las grandes empresas se encuentran implícitos contratos «incompletos» entre los administradores y los accionistas de la compañía. En este sentido, los empresarios no deben olvidar que las empresas son el eje del sistema de la economía capitalista y en sus manos está el poder aprovechar todos los potenciales beneficios que tal sistema conlleva. Pero tales beneficios implican unos costes, entre los que se incluyen los de control de los directivos y administradores de sus empresas y el cumplimiento de normas éticas que, muchas veces, pueden mermar los beneficios o las ganancias esperadas. Los empresarios no deben olvidar que el fracaso o éxito de una empresa no se mide por su tamaño o por el aumento temporal de su valor en la Bolsa, el cual puede verse influido por factores exógenos ajenos a la verdadera marcha de la compañía. Esto es lo que, a la luz de los escándalos financieros producidos en la última década, alentados por una coyuntura económica favorable («burbuja tecnológica»), parece haber confundido a muchos directivos, administradores y analistas financieros.

³⁵ La evolución de la investigación sobre gobierno corporativo en Europa ha sido estudiada por Hopt, Klaus J., et. al. (eds.) (1998), «*Comparative Corporate Governance*», Oxford, Clarendon, pp. 223 y ss.

³⁶ Jensen y Meckling sientan las bases de la llamada Teoría de la Agencia, eje central del gobierno corporativo, en su trabajo (1976): «*Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costes and Ownership Structure*», Journal of Financial Economics, 3, p. 305.

Es importante tener en cuenta que si la sociedad civil (empresarios, inversores, trabajadores, universidades y otras asociaciones intermedias que componen el tejido social) no asume las responsabilidades que el buen funcionamiento de un sistema de libre mercado exige, éstas serán necesariamente asumidas por las autoridades públicas expandiendo sus competencias más allá de las que legítimamente les corresponde.

Las Administraciones Públicas y los Gobiernos no son (ni deben ser) quienes estén en mejor condición para asignar de forma eficiente (asignación atributiva) los escasos recursos existentes en una comunidad. No hace falta que nos extendamos sobre las consecuencias que tal asignación por parte del gobierno suele tener para el sistema económico en su conjunto, pues la experiencia histórica más reciente (y aun algunos, aunque pocos, por cierto, casos actuales) es suficientemente elocuente y demostrativa de esta afirmación.

Por ello, desde ahora, deseamos dejar sentado que la tesis subyacente en este trabajo es que la autorregulación por la propia sociedad civil, en las materias que legítimamente le competen, es la base para el progreso social y económico. En lo que a nuestro tema concreto respecta, el gobierno corporativo, las empresas, deben regular sus sistemas de gobierno, administración y control por sí mismas, en el convencimiento de que ello contribuye a la eficiencia del mercado y a la competitividad y deben ser conscientes de que si esta responsabilidad no es asumida, las autoridades públicas ocuparán su lugar con los riesgos implícitos que ello conlleva.

3.1.2. *El fin de la empresa*

«No hay virtud más eminente que hacer sencillamente lo que tenemos que hacer»
(José María Pemán, 1898-1981. Escritor español)

3.1.2.1. *Beneficio contable y riqueza*

La misión o finalidad de la empresa dependerá de la concepción que de esta última se tenga. Desde una perspectiva financiera, la empresa tendrá como finalidad fundamental generar rentas para sus accionistas (o inversores financieros) y la gestión de sus directivos será evaluada, en el caso de las empresas cotizadas, en base al valor de las acciones en la Bolsa o en el Mercado de Valores, pues el objetivo financiero de la empresa se traduce en la maximización del valor de mercado de la misma. En el caso de que las empresas no coticen en Bolsa, la evaluación de su actuación se realizará fundamentalmente ante la Junta General de Accionistas en función de los resultados de la compañía. Pero, aun tomando como referencia el valor de mercado de las empresas, cabe preguntarse, como lo hace el profesor Vicente Salas Fumás³⁷, «¿cuál es la medida de resultados (performance) en la que tiene que basar sus evaluaciones el Consejo desde una perspectiva estratégica, donde se ven involucrados varios colectivos de personas con intereses diferentes (empleados, proveedores, acreedores, etc.)³⁸ y donde existen inversiones específicas? No se debe olvidar que son estas últimas las que, en última instancia, crean el valor de la empresa a largo plazo».

Según el profesor Salas, para responder a esta cuestión es necesario profundizar y clarificar términos como beneficio y riqueza. La primera referencia al beneficio es contable. Desde este punto de vista, el beneficio es la diferencia entre los ingresos y los costes explícitos necesarios para generarlos, calculados a partir de la normativa contable. El beneficio contable es, en principio, la renta de libre disposición para el accionista a partir de la cual decide sobre los dividendos a cobrar y el beneficio a

³⁷ En «*El Gobierno de la Empresa*». Servicios de Estudios de La Caixa, 2002, p. 39.

³⁸ Shein, E.: «*La cultura empresarial y el liderazgo*», Barcelona, Ed. Plaza y Janés.

reinvertir. La reinversión y las rentas que ella genera se acumularán con inversiones anteriores para determinar el patrimonio que el accionista posee en la empresa. Desde esta perspectiva, crear riqueza para el accionista puede evaluarse ex post, según la evolución del beneficio contable, o ex ante, en función de la rentabilidad esperada para el beneficio que se reinvierte. Pero éstos, según el profesor Salas, no son criterios suficientes para estar seguros de que se crea valor para el accionista. Crear valor ex post significa que el beneficio contable supera el coste de oportunidad de la inversión que el accionista tiene en la empresa, coste que no está imputado en el cálculo del beneficio contable. La riqueza del accionista aumenta con la reinversión si la rentabilidad supera ex ante el coste del capital financiero invertido. Sin las oportunas correcciones, el beneficio contable no proporciona indicaciones fiables de la creación de riqueza y, por lo tanto, no es el beneficio a maximizar.

Es difícil no estar de acuerdo con esta opinión. Sus afirmaciones han sido más que contrastadas por la ciencia económica y, en particular, por el mundo financiero. Nosotros, desde la perspectiva abordada en este trabajo, simplemente nos permitimos enfatizar la importancia de «medir» la labor de los Consejos de Administración. Ésta es una de las funciones más importantes que tienen los códigos y guías de buen gobierno corporativo. Estos códigos y documentos semejantes contribuyen a mejorar lo que el profesor Edgar Shein ha denominado la «cultura empresarial»³⁹, y que es reflejo al mismo tiempo del «estándar ético» de la sociedad y del grado de responsabilidad de sus integrantes, entre quienes se encuentran, obvio es decirlo, los empresarios. El grado de «cultura empresarial» no se puede medir sólo con normas legales, sino que se tornan necesarios otros instrumentos (como los códigos de autogobierno y su efectivo cumplimiento por las propias empresas). La responsabilidad no se agota en el cumplimiento de las leyes.

Junto a la autoridad de los códigos de conducta hay que considerar qué grado de compromiso empresarial existe para cumplir dichos códigos. Ello nos lleva a considerar la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en el seno de los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos partícipes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo⁸. Es aquí donde la «autorregulación» pasa a jugar un papel vertebral en la sociedad y es aquí donde radica, a nuestro entender, la hoy tan en boga «responsabilidad social de las empresas».

3.1.2.2. El llamado fin social de la empresa y el buen GC

«Al hombre que hace lo que puede, no podemos decirle que no hace lo que debe» (Fray Antonio de Guevara, 1488-1545. Escritor español)

Decir que la empresa tiene un fin social es decir bastante poco y hasta puede resultar muy engañoso o, al menos, confuso. En una palabra, no es más que un tópico. Actualmente, hablar de la «finalidad social» de la empresa está dentro de las categorías de lo que la filosofía social y política moderna ha dado en llamar lo «políticamente correcto». Por ello es importante aclarar qué entendemos por «fin social de la empresa» o qué queremos decir cuando enunciamos que la empresa, además de una finalidad puramente lucrativa -la de obtener beneficios-, tiene un fin social.

Desde el punto de vista de la sociedad civil, la empresa es un importante bien social por cuatro razones: primero, porque crea trabajo; segundo, porque aporta bienes y

³⁹ Shein, E.: ob.cit.

servicios necesarios para la sociedad; tercero, porque a través de sus ganancias aumenta el bienestar de la sociedad, y cuarto, porque es un instrumento social privado, independiente del Estado, para el sostén moral y material de otras actividades de la sociedad civil.

Cuando se habla de fin social o responsabilidad social de las empresas, se suele hacer referencia al impacto que éstas tienen sobre el entorno que las rodea y al medio ambiente. En este sentido, las grandes empresas parecen enfrentarse a dos objetivos aparentemente contradictorios: satisfacer las expectativas de los inversores de aumentar sus ganancias y, al mismo tiempo, la demanda cada vez mayor de los consumidores y los stakeholders o grupos de interés por una mayor responsabilidad social.

Según una investigación realizada por la consultora McKinsey, cuatro son las áreas en las que la responsabilidad social y ética de las empresas parece ser más relevante: 1) la exploración de nuevas tecnologías (como la biotecnología y los tratamientos terapéuticos); 2) el asumir muchas actividades y servicios, antes en manos públicas (servicios públicos o actividades de interés general); 3) el comercio (exportación e importación) con países en vías de desarrollo, y 4) la elaboración de productos manufacturados en países en vías de desarrollo, utilizando sus recursos humanos (lo que da lugar al llamado «dumping social»).

La necesidad de la «responsabilidad social» de las empresas parece estar lo suficientemente asentada en la sociedad, por lo que los administradores deben considerar la visión que la sociedad tenga de la empresa como un activo intangible importante.

Para nosotros, decir que la empresa tiene un fin social implica concebir a ésta como una auténtica comunidad de personas y, en consecuencia, también de intereses: de empresarios y trabajadores en todos sus niveles, proveedores de la sociedad, inversores, acreedores y consumidores o usuarios. Los empresarios procurarán la máxima rentabilidad de su inversión, los trabajadores tratarán de recibir un salario justo -lo cual implica no sólo atender sus necesidades básicas, sino incluir los incentivos necesarios para que intenten mejorar su trabajo en la empresa-, los proveedores venerarán sus productos, los accionistas y otros inversores tratarán de obtener una razonable rentabilidad por sus inversiones, etc. De este modo, la sociedad en general se beneficia.

De la misma opinión parece ser Rafael Termes, para quien la empresa tiene una doble finalidad: por un lado, prestar un servicio, el propio de cada empresa, que redunde en el bien común de la sociedad y, por otro, crear riqueza, añadir valor económico; es decir, generar rentas para los que integran la empresa como aportantes del capital, del trabajo y la dirección. Y todo ello mediante actuaciones que, en todo momento y circunstancia, sean congruentes con la dignidad de las personas que integran la empresa y de aquellas que estén en contacto con ella desde el exterior. Bajo esta perspectiva, la primera finalidad de la empresa es una finalidad social que persigue el bienestar de toda la sociedad a través de las personas que la integran. La segunda es una finalidad de carácter financiero que persigue la maximización del valor económico.

La acción empresarial, básicamente, lleva a tres grandes tipos de resultados: a) unos resultados materiales (beneficios, crecimiento, aumento de la participación en la cuota de mercado, información y experiencia objetiva acumuladas, etc.); b) satisfacción de quienes intervienen en la actividad empresarial (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, comunidad local, etc.), y c) desarrollo de las capacidades del personal (directivos, empleados y, en algunos casos, también de clientes o consumidores actuales y potenciales)⁴⁰.

⁴⁰ Cfr. Melé, D.: Documento de Investigación, n.º 327. Universidad de Navarra, IESE.

Una buena síntesis de lo que debe entenderse por responsabilidad social de la empresa la da el profesor Juan Marcos de la Fuente, quien advierte que una discusión adecuada en torno a la responsabilidad social de la empresa no debe hacerse de forma global sino analizando separadamente cada una de sus manifestaciones concretas. Para el citado autor dicha responsabilidad puede resumirse en los siguientes puntos esenciales:

1. Muchas de las actividades que se consideran objeto de la responsabilidad social de la empresa pueden perfectamente reconducirse al principio de la máxima rentabilidad, sobre todo si éste se considera, como debe ser, en su debida amplitud y en la perspectiva del largo plazo. Cuidar de la propia imagen, cultivar las relaciones públicas, tener en cuenta las opiniones y expectativas de la sociedad, no es un entretenimiento ni una frivolidad, sino que puede ser -y tal debe ser su sentido- una inversión sumamente rentable, una forma de capitalizar la empresa.

2. El principio de la máxima rentabilidad, fundamento y límite de la actividad de la empresa, debe entenderse sobre la base de que la economía se haya inscrita en una concepción del hombre que trasciende los puros términos económicos también por este camino descubrimos una importante dimensión social de la empresa. La responsabilidad social de la empresa tiene como contenido insoslayable la realización de su fin económico, es decir, la buena administración de bienes que son escasos y ello redundará en beneficio de toda la sociedad de la cual la empresa forma parte. La finalidad de buscar la máxima rentabilidad para sus accionistas, no debe hacer olvidar a los empresarios ni a los directivos de las empresas (en caso de que no coincidan) que la empresa se inserta dentro de una comunidad humana, donde el valor de lo útil se combina (no se opone) con otros valores. En última instancia, la actividad económica no deja de ser una actividad profundamente humana. El empresario debe romper, por sus propios méritos, esa imagen que, desde ciertos sectores sociales y políticos y con cierta carga ideológica, se ha construido de él: un ser egoísta, avaro, ambicioso o, al menos, indiferente a las necesidades de su entorno social.

3. La empresa privada no es el único ni el principal ámbito en que deba plantearse el problema de la responsabilidad social de la actividad económica. Hay muchas funciones o actividades sociales que no son funciones ni actividades propias de las empresas. Ello no impide que los empresarios, asuman voluntariamente tales tareas. Esa «responsabilidad social» que tanto se reclama en los últimos tiempos es competencia, principalmente, de otras organizaciones sociales como el Estado, la Iglesia, las ONG's, y otras instituciones. Ello refleja la solidez, la madurez y la responsabilidad de una sociedad civil desarrollada.

En pocas palabras, si entendemos a la empresa como una comunidad de personas, éstas deben constituir su principal activo y cuidando de él es como aquella obtendrá sus máximos beneficios y, al mismo tiempo, cumplirá su importante función social. No obstante, y para evitar confusiones, conviene siempre recordar que la mejor manera como las empresas pueden cumplir esta «función social», no exenta de cierta carga ideológica, es protegiendo a todos sus accionistas y facilitando el ejercicio pleno de sus derechos.

3.1.2.3. Responsabilidad social versus responsabilidad corporativa

«La creación de posibilidades exige de la inteligencia que invente un arte de elegir bien, que es lo que llamamos ética» (José Antonio Marina, 1939 - Filósofo español)

Algunos autores prefieren hablar de «responsabilidad corporativa» más que de responsabilidad social de las empresas. Y ello no por una cuestión meramente nominal sino, muy al contrario, por una cuestión filosófica o de principios. El concepto de «responsabilidad social» de las empresas se ha vuelto como una especie de «bumerán» contra el sistema económico del libre mercado y el sistema capitalista en su totalidad. No es infrecuente escuchar hablar de la «responsabilidad social de las empresas» como demostración del fracaso del sistema capitalista-liberal o de que este último carece de una «conciencia social».

Incluso en sociedades tan asentadas en una cultura liberal y con mercados financieros altamente desarrollados, como la británica, se han llegado a publicar, ya hace varios años, libros que hacen referencia a la Stakeholder Society en oposición a la Shareholder Society⁴¹, utilizándose así cierta dialéctica marxista de sociedades de clases, donde cada ciudadano tiene un interés y una reclamación concreta que hacer al Estado de Bienestar en general y sobre las empresas en particular. En Estados Unidos más de la mitad de los Estados Federales que integran la Unión han adoptado estatutos de stakeholders que permiten a los consejeros, en el momento de tomar sus decisiones, tener en consideración una variedad de intereses más allá de los de los accionistas.

Expresiones como Corporate Killers («Empresas Asesinas») también son sintomáticas del estado por el que atraviesan las empresas a partir de los escándalos financieros acaecidos desde el «caso Enron» en los Estados Unidos, que parecen revivir los ataques de las viejas ideas socialistas contra el capitalismo. No obstante, aunque en la práctica este último haya salido vencedor, las ideas socialistas están lejos de desaparecer y, como el «ave fénix» que resurge de sus cenizas, aparece ahora en escena bajo seudónimos como el medio ambiente, la antiglobalización y, el que más interesa a efectos de nuestro trabajo, el nuevo concepto de stakeholders.

- **La «nueva era» de los stakeholders**

El entrecomillado («nueva era») con el que encabezamos este apartado no es casual. Con él queremos llamar la atención del lector y advertirle que este concepto dista mucho de ser nuevo. Los orígenes del concepto stakeholder pueden remontarse a la Homestead Act de Estados Unidos, cuando los primeros americanos lanzados a la conquista del oeste podían tomar para sí una parcela de tierra y gozar de la protección de su propiedad por parte del Estado⁴². Desde entonces hasta la actualidad podemos distinguir dos sentidos en el uso de este término. El primero se corresponde con sus orígenes. El gobierno federal había promulgado esta ley por dos razones: para asegurarse de que la zona Oeste del país se desarrollara mediante estados independientes y no como sometidos y para beneficiarse del régimen de propiedad privada y de la iniciativa individual. La filosofía reinante bajo esta norma era la de que el bien común, el bienestar general, se alcanza mejor a través de un régimen que fomenta y protege la propiedad privada antes que la propiedad común o estatal. En este contexto, stakeholder significaba propiedad, riesgo, iniciativa individual.

El otro sentido del concepto de stakeholder es el que parece estar vigente en la actualidad y nace con el pensamiento político de la socialdemocracia. Para esta última corriente del pensamiento político, stakeholders son todos aquellos que por sí mismos tienen derecho a formular demandas al sistema y a recibir algo de él (empleados de la compañía, clientes, vecinos, comunidades, agentes e inversores financieros, proveedores, la sociedad en general...). Una sociedad en la que todo

⁴¹ Hutton, W.: «*The State we're in. Why Crisis in Britain has now overcome it*», p. 295. 1996

⁴² Véase Safire, W. (1996): «*On Language*», *New York Times Magazine*, 5, mayo, pp. 26-27. Citado por Novak, M.: «*The Future of Corporation*», ob. cit.

ciudadano tiene derecho a hacer demandas a la misma y al resto de los ciudadanos sobre sus necesidades personales (salud, educación, jubilación, etc.). Dado que las demandas humanas pueden ser infinitas, un sistema así sería insostenible en el tiempo. En una sociedad así concebida, el nexo necesidad o deseo y responsabilidad individual desaparece.

Otro riesgo no menor para la viabilidad y el éxito de la empresa es el de un mal gobierno corporativo.

Will Hutton⁴³, en 1996, enumeró ocho grandes carencias en la legislación británica que impedían el control ejercido por un buen gobierno corporativo:

1. No se exigían comisiones de auditoría que proporcionaran fuentes alternativas de información a los consejeros no ejecutivos.
2. No había comisiones de remuneración independientes para establecer el pago de los consejeros.
3. No existía un sistema para asegurar que quienes custodiaban los fondos de pensiones de la compañía fueran independientes.
4. Las compañías carecían de Consejos supervisores para controlar la labor del Consejo de Administración. Por el contrario, este último parecía ser juez y jurado de sus propios actos.
5. No existía una incorporación formal de los principales stakeholders -sindicatos y bancos- en la escritura de constitución de las empresas.
6. No existía tampoco una incorporación ni un reconocimiento legal de los comités de trabajadores o el reconocimiento de los sindicatos como socios (partners).
7. El público no podía obtener fácilmente información de la compañía.
8. Las normas sobre transparencia y las normas contables no eran vinculantes y podían variar de empresa a empresa o de año en año.

Estas declaraciones, hechas hace 10 años, considerando las actuales demandas existentes sobre el gobierno corporativo, parecen cobrar hoy plena actualidad. Ante este panorama, el objetivo de esta obra es reivindicar la autorregulación responsable y ética.

Un auténtico sistema liberal, como forma de gobierno y régimen económico, en contra de lo que muchos piensan, va asociado indisolublemente a una forma democrática de gobierno que sea extremadamente respetuosa de las libertades individuales, de la ética y de la transparencia. Ello es lo que muchas veces ha llevado a aceptar ciertos costes llamados «sociales», costes siempre difusos y que generalmente se traducen en el beneficio de unos pocos que están generalmente vinculados con el Estado o con el poder político, quien en última instancia es el encargado de llevar a la práctica ese supuesto «beneficio social» a través de políticas distributivas.

El sistema liberal, tal como lo concibiera su fundador, Adam Smith, se basa en una ética del trabajo y de la responsabilidad individual, que concierne tanto a los empleados como a los empresarios pero, fundamentalmente, a estos últimos. El problema es que, a nuestro juicio, en la actualidad muchos llaman sistema liberal a

⁴³ Hutton, W., «*The State we're in*», p. 295

un sistema que realmente no lo es. El auténtico sistema liberal hunde sus raíces en la confianza de la libertad y la capacidad de los individuos para elegir sus propias acciones y asumir su responsabilidad por los resultados de las mismas.

Formulada esta reivindicación, consideramos ahora oportuno hacer algunas aclaraciones en torno a la llamada «responsabilidad social de las empresas». En ésta, distinguimos valores sociales, personales y empresariales. Estos valores se pueden desglosar en 12 dimensiones:

1. Responsabilidad Corporativa (RC) ó Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y Gobierno Corporativo.
2. RC y Transparencia Informativa y Contable.
3. RC, Medio Ambiente y Sostenibilidad.
4. RC y Acción Social.
5. RC y Relaciones Laborales.
6. RC y Política de Defensa de la Competencia.
7. RC, Gobierno, Administraciones Públicas y Partidos Políticos.
8. RC e Investigación, Desarrollo e Innovación.
9. RC y Reputación Corporativa.
10. RC, Comunicación y Medios.
11. RC y Mercado de Capitales.
12. RC, Mecenazgo y Cultura.
13. RC y sociedad civil.

Esta distinción tiene la ventaja de no plantear como antagónicos la responsabilidad empresarial, el buen gobierno de las empresas y su responsabilidad social, sino que hace de esta denominación un concepto más amplio, omnicomprensivo. A partir de esta distinción, la cuestión ahora es lograr integrar la «RC» ó «RSE» en la estrategia de las empresas. Como ya hemos dicho, es aquí donde el papel de la autorregulación o, dicho en otros términos, donde la sociedad civil, debe desarrollar una tarea fundamental como es el control y la autocrítica. A ello dedicaremos la última parte de este trabajo.

3.1.3. El concepto de GC

«Tan perjudicial es desdeñar las reglas como ceñirse a ellas con exceso» (Juan Luis Vives, 1492-1540. Humanista español)

En torno al concepto de gobierno corporativo debemos decir, en primer lugar, que a pesar de ser tan utilizado no es por ello mejor comprendido. Suele suceder que cuando se abusa de los conceptos éstos terminan por perder su original y auténtico sentido.

En una primera aproximación, podríamos decir que el GC se encuentra en la intersección entre el Derecho mercantil o societario y la regulación de los mercados financieros, pues de él depende, en gran medida, el pilar fundamental en el que se asientan estos últimos: la transparencia informativa.

Desde esta perspectiva, su estudio y análisis corresponde al ámbito jurídico. En este ámbito el GC comprenderá la publicación y la información a los accionistas de las decisiones relevantes que los directivos toman en el seno de la empresa; los derechos de los accionistas ejercidos a través de su poder de voto (derechos políticos); la regulación del funcionamiento de las Juntas de Accionistas y del Consejo de Administración y los procedimientos para la toma de decisiones; su objeto social; las relaciones del socio con la empresa (derechos y obligaciones); la

forma de liquidación o disolución de la misma, y otras. En suma, todos los aspectos relativos a la empresa como sociedad o persona jurídica.

Sin embargo, la perspectiva jurídica no es la única desde la que se puede (ni debe) abordar el GC. Su problemática exige ser abordada desde un ámbito multidisciplinar (económico, sociológico y político). Por ello, la definición de lo que deba entenderse por GC, lejos de ser unánime, depende en gran medida de la ciencia o el punto de vista específico desde el cual se aborde su análisis. En este sentido, hay que destacar el análisis económico del GC pues la empresa, antes que un fenómeno jurídico, es un fenómeno económico y, en consecuencia, es esta última rama del saber la que parece haber estudiado con mayor detenimiento los problemas vinculados con el GC.

Según la ciencia económica, la empresa existe porque, bajo ciertas condiciones, las relaciones jerárquicas dentro de ella pueden ser más eficientes que las relaciones basadas en el libre mercado (Coase, 1937). De hecho, el mismo sistema democrático en el que se sustenta actualmente la economía de libre mercado, desde el punto de vista de la eficiencia económica podría ser cuestionado.

La economía confía el uso eficiente de los recursos a los mercados y de modo especial a la competencia que se genera en los mismos. Los mercados se refieren a productos y factores (trabajo y capital), a bienes y servicios y a derechos sobre su uso. Pero los mercados a veces no funcionan de modo perfecto como postula la teoría económica (competencia perfecta), sino que existen asimetrías informativas entre oferentes y demandantes, diferencias en los costes de producción y costes de oportunidad ante inversiones específicas y otras limitaciones que impiden que se den las condiciones necesarias para que un mercado de competencia perfecta se desarrolle. Estas imperfecciones hacen necesaria la creación de instituciones y regulaciones que las impidan o, al menos, mitiguen sus efectos negativos.

Desde el trabajo original de Berle y Means (1932) sabemos que en la mayoría de las grandes empresas, por lo menos en el mundo anglosajón, la propiedad y el control están separados. Ello implica que el propietario (o los propietarios) principal debe delegar la gestión y dirección de las mismas, para lo cual contrata a directivos (agentes), con el consecuente costo de tal delegación. El problema radica en que los contratos de este tipo no son completos y no pueden contemplar todas las situaciones posibles ni se puede especificar qué conductas resultarán óptimas en cada una de ellas. Esto supone que el directivo (agente) puede desviarse del objetivo e interés del propietario y seguir los suyos propios (oportunismo)⁴⁴.

Al problema de agencia hay que agregar otros como son la información asimétrica (donde una de las partes tiene más y mejor información que la otra) y los problemas de acción colectiva (los propietarios -accionistas de la empresa- están muy dispersos y los costes para reunir sus voluntades y tomar una decisión en común que los beneficie a todos son mayores que los eventuales beneficios que tal decisión puede reportarles, o bien se beneficiarán de ella quienes no participaron en esos costes).

Es aquí donde entra el Derecho a jugar su papel, tal como hemos descrito más arriba, protegiendo los derechos de los accionistas, estableciendo las responsabilidades del equipo directivo, las exigencias de información, el uso de información privilegiada, los conflictos de interés, el mercado de control corporativo (legislación sobre OPAS) y otros.

⁴⁴ Los problemas de agencia son descritos por Jensen, M., y Meckling, W. (1976), «*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*», 3, Journal of Financial Economics.

Para la sociología y la ciencia política, los mecanismos de salvaguarda en las acciones colectivas distinguen entre «salida» y «voz»⁴⁵. Las garantías y salvaguardas que otorga el mercado equivalen a la «opción de salida», pues la protección de los intereses de quienes participan en los intercambios proviene sobre todo de las posibilidades casi ilimitadas de sustituir a los compradores y a los vendedores. Cuando tales posibilidades están limitadas o resultan ineficaces, será necesario recurrir al segundo mecanismo de protección, «la voz».

Si los mercados fueran perfectamente competitivos, este último mecanismo no sería necesario. Bastaría con que demandantes y oferentes tuvieran siempre la opción de salida. Pero, como hemos adelantado, los mercados no funcionan siempre de modo perfecto. Es entonces cuando los mecanismos de toma de decisiones (o de poder) cobran relevancia. El ejercicio del poder tiene su importancia para la creación de riqueza (eficiencia) cuando la acción colectiva transcurre bajo un contrato ambiguo o incompleto que no prevé todas las contingencias posibles (contrato incompleto). En estos casos es necesario disponer de algún mecanismo para la toma de decisiones, para situaciones imprevistas. Al conjunto de estos mecanismos los economistas le han dado el nombre de *governance*⁴⁶.

Partiendo de esta base, hemos considerado necesario distinguir un concepto, sentido o perspectiva amplia del GC y otro más restringido o estricto.

3.1.3.1. Sentido amplio del GC

Con un criterio o sentido amplio, el GC abarca todos los elementos que sostienen las decisiones de una empresa (de sus consejeros). Ello no sólo incluiría el derecho de control que corresponde a los accionistas, sino también los convenios contractuales y las facultades o poderes sobre la insolvencia que tienen los acreedores de la empresa, las obligaciones para con los empleados, clientes y proveedores, las regulaciones emitidas por los entes reguladores y, como es lógico, el cumplimiento de las leyes.

Siguiendo el Informe Cadbury, criterio que parece haber seguido también la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), desde un sentido amplio, podríamos entender al GC como «aquel sistema por el cual los negocios corporativos (de las empresas) son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y simples empleados así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios».

De forma más breve, pero siempre desde una concepción amplia, el GC se puede definir como aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas⁴⁷.

Esta concepción del Gobierno Corporativo tiene algunas consecuencias prácticas que consideramos necesario destacar.

1. Eficiencia. Uno de los fines principales de la empresa es el de optimizar a «largo plazo»⁴⁸ las ganancias de sus accionistas. Cuando otras consideraciones afecten

⁴⁵ Hirschman, Albert, «*Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*», Harvard University Press, 1970.

⁴⁶ Williamson, Oliver, «*The Economic Institution of Capitalism*» (1985).

⁴⁷ Concepción adoptada por el Banco Mundial.

este objetivo deben ser claramente expuestas. Para cumplir con este cometido la empresa debe esforzarse por asegurar la viabilidad a largo plazo de sus negocios y manejar de modo real y efectivo sus relaciones con los accionistas.

2. Información. Las empresas deben revelar en tiempo oportuno y forma adecuada⁴⁹ la información necesaria (en particular, la referida al mercado donde operan) de tal manera que los inversores puedan tomar las decisiones relacionadas con la adquisición de obligaciones y derechos o compraventa de acciones. Esta información deberá incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

- Sistemas operativos, balances y declaraciones de activos que permiten comparar la evolución y desarrollo de la empresa con los de los años anteriores y asegurar que éstos se corresponden con los objetivos previstos.
- Opinión de los administradores acerca del desarrollo de la empresa, explicando las eventuales desviaciones que se hayan producido de los objetivos previstos con anterioridad.
- Información sobre la participación en el mercado (market share).
- Síntesis de las reuniones del Consejo de Administración.
- Análisis financiero de la compañía y sus principales competidores.
- Información sobre el desempeño de los empleados.
- Información sobre las preferencias de los clientes.
- Relación de la empresa con los medios de comunicación y la forma de transmitir su política. Información sobre sus competidores y las tendencias del mercado.

3. Igualdad. Las acciones ordinarias de las compañías deben respetar el principio básico de una acción - un voto. Las empresas deben procurar por todos los medios a su alcance que todos los accionistas puedan votar. Los inversores fiduciarios tienen la responsabilidad de hacerlo. Los reguladores deben facilitar los derechos de voto de los accionistas y la oportuna declaración de sus distintos niveles⁵⁰.

⁴⁸ Entrecorramos «a lo largo del tiempo» dado las implicaciones que una visión «a corto» pueden tener sobre el gobierno corporativo y la evolución de los negocios de las empresas.

⁴⁹ Esto significa que los accionistas cuenten con el tiempo suficiente para analizar la información provista y poder ejercer plena y efectivamente su derecho a voto. Ello supone, además, que tal información sea accesible, es decir, que pueda entenderse por cualquier accionista de formación media, sin necesidad de conocimientos especializados. No obstante, ello no implica que muchas veces la complejidad sea connatural a la materia y requiera de la asistencia de un profesional.

⁵⁰ Con este objetivo, la International Corporate Governance Network, organización no gubernamental con sede en Londres, que representa a inversores institucionales, inversores privados, corporaciones y expertos en gobierno corporativo, ha hecho una serie de recomendaciones acerca de los derechos de voto transfronterizo (Cross Border Voting), cuestión esta esencial en un contexto de globalización de los mercados de capitales. Entre tales recomendaciones se encuentran las siguientes: a) las reglas del mercado por sí solas no son suficientes para garantizar la igualdad del derecho al voto de los accionistas. Cierta regulación es necesaria aunque una sobre-regulación (over reliance) también podría ser contraproducente. En este sentido, una regulación a nivel europeo puede ser la mejor opción dado que evitaría los problemas vinculados a la multiplicidad y diversidad de diferentes regulaciones entre los Estados Miembros de la Unión Europea. En esta regulación parece conveniente garantizar el derecho del «voto en ausencia» (voting in absentia). Este derecho incluiría también el de ser informado oportunamente y de forma inteligible acerca de las cuestiones o temas en discusión (orden del día) sobre los que deberá votar el accionista así como los procedimientos a seguir. Esta información debería ser notificada en al menos una lengua internacionalmente aceptada; b) conveniencia de una definición clara y precisa de «último inversor» (Ultimate Investor). El comité de expertos sugiere adoptar la expresión: «Votante beneficiario europeo» (European Beneficial Voter). La ventaja de este término radica en que comprende tanto al tradicional propietario que toma las decisiones como al intermediario que podría ser comisionado a ejercer el derecho al voto (fiduciario), incluso cuando el comitente se halle fuera de la Unión Europea; c) una vez definido el concepto de Beneficial Voter o Beneficial Owner es conveniente establecer una comunicación directa entre éste y el emisor (más que en el deber

4. Responsabilidad ante todos los accionistas. Los Consejos de Administración o de Supervisión (donde los haya), como órganos en su conjunto e individualmente (cada uno de sus miembros) deben responder ante todos los accionistas. Cada uno de sus miembros debería someterse regularmente a elecciones. Por otro lado, las empresas deben informar acerca de la identidad de los consejeros, su proceso de selección, competencias, antecedentes profesionales, cuestiones que puedan afectar a su independencia, y otras⁵¹.

En relación a este último aspecto, parece conveniente que no más de la mitad de los consejeros sean ejecutivos de la empresa y que al menos la mitad de sus miembros no ejecutivos no guarden vínculo alguno con ella⁵².

legal de comunicación a todos los miembros de la cadena). En este punto es importante resaltar la diferencia entre el sistema aquí propuesto y el de la obligatoriedad del registro. La validez de la titularidad de las acciones y, en consecuencia, del derecho a votar, deviene de la posición del titular al final de la cadena. La propuesta aquí efectuada sólo es a efectos de información entre el emisor y sus accionistas; d) una vez establecida la comunicación directa deviene el problema de la privacidad. La obligatoriedad de identificar al votante puede desincentivar o incluso dar lugar al abandono del derecho de voto. Por ello, se sugiere la adopción de una cláusula de opt out para aquellos que prefieran mantener el anonimato; e) abolición del Share Blocking, por el cual se exige que todo aquel que quiera votar debe ser el depositario físico de las acciones en el momento de reunirse la Junta de Accionistas, pues no parece ser el medio más adecuado para incentivar el derecho al voto. Desde esta perspectiva, el modelo del Record Date (Día de Registro), seguido en Estados Unidos y Japón, parece más acorde con los derechos de los accionistas (sobre todo teniendo en cuenta el estado actual de la tecnología y sus futuros avances). En caso de que este modelo sea aceptado, es importante destacar la conveniencia de que el Record Date sea lo más próximo posible al día de la Junta de Accionistas; f) unificación de los períodos de voto (Settlement periods). Los diferentes períodos de voto existentes en cada uno de los Estados Miembros podrían ocasionar que una misma acción otorgue el derecho a votar dos veces en jurisdicciones distintas a través de diferentes poseedores (mientras que otros podrían perder tal derecho). Por ello se recomienda aprobar una norma que establezca que, a los efectos del voto, el momento de la transferencia de la propiedad se determinará como si la transacción tuviera lugar en el Estado sede de la compañía en cuestión; g) desmaterialización de las acciones. En línea con las sugerencias hasta aquí efectuadas, el ICGN propugna la abolición de la diferencia hasta ahora existente entre acciones poseídas (Bearer Shares) y acciones registradas (Registered Shares). En el estado actual de la tecnología, tal distinción parece haber perdido su justificación original; h) préstamo de acciones. Por último, el ICGN expresa su preocupación por los problemas que implica el préstamo de acciones por cuanto no pocas veces el prestatario no desea ejercer el derecho al voto mientras que el prestamista mantiene su intención de hacerlo. Para ello, se propone que, como en el caso de los dividendos, las acciones del beneficiario no sean prestadas sin una estipulación contractual de quién debe ejercer el derecho a votar.

Muchas de estas recomendaciones, aunque en menor detalle, se encuentran recogidas en el Documento de Consulta de la Comisión sobre la protección de los derechos de los accionistas del año 2004 (véase anexo documental).

⁵¹ Una cuestión no determinante, pero no por ello menos importante, es la dedicación y la calidad del trabajo de los directivos. En un informe realizado por la revista de negocios Forbes se ha observado cómo muchos de los consejeros de las compañías que integran el índice S & P 500 pertenecen a 5 o más Consejos de diferentes empresas. Ello, si bien no es determinante para calificar la calidad del trabajo de los directivos, es un factor que puede afectar a la debida diligencia y atención que tales cargos requieren. En este sentido, el presidente de la Asociación Nacional de Consejeros Corporativos (National Association of Corporate Directors - NACD), del Reino Unido, ha afirmado que: «... debe haber un límite en el número de Consejos de los que un ejecutivo puede formar parte. Especialmente si se realizan otros trabajos. Un informe de la misma Asociación muestra cómo los consejeros dedican a los Consejos, en promedio, entre 175 y 200 horas anuales».

⁵² Un conjunto de expertos españoles en materia societaria y financiera resaltó la importancia de la reforma de los Consejos de Administración exigiendo un mayor número de consejeros independientes y una mayor responsabilidad ante los accionistas publicando, por ejemplo, una declaración escrita que refleje su retribución (véase el periódico económico español Expansión, lunes 7 de octubre de 2002). Entre las empresas españolas, la primera que hizo público el salario de su presidente fue el Banco Santander Central Hispano.

5. Remuneraciones. Otra cuestión importante por su incidencia en el trabajo efectivo, diligente e independiente de los consejeros es la relativa a la política de remuneraciones. En este punto es necesario, dada la incidencia que han tenido en diferentes escándalos corporativos, como el «caso Enron», hablar de las stock options como forma de retribución a los directivos.

El auge de las stock options se remonta a mediados de los años ochenta cuando las compañías comenzaron a utilizar esta forma de retribución con el convencimiento de que era la mejor forma de alinear el interés de los directivos con el de los accionistas. Por esta vía, se pensó, los ejecutivos ganarían si también ganaban los accionistas. Además, las stock options ofrecían la ventaja fiscal de no tributar como ganancias. Con la burbuja bursátil provocada por las empresas tecnológicas, las stock options provocaron una desenfrenada carrera entre los directivos por incrementar el valor de las acciones y demostrar su talento y cualidades profesionales⁵³.

Este modo de retribución no parece adecuado dada su estrecha vinculación con el precio de las acciones y la evolución del mercado⁵⁴. Esta forma de premio (o castigo) a «corto plazo» deja expuestos a los consejeros y administradores a factores fuera de su control como son los sentimientos del mercado, las expectativas de los analistas, etc., y factores no estrictamente relacionados con la buena o mala marcha de los negocios de la compañía. Esto trae consigo serias dificultades para una buena gestión que normalmente requiere de plazos más largos para poder comparar la evolución de los negocios, y, consecuentemente, la pericia de administradores y consejeros. Por ello, alguna otra forma de retribución parece necesaria.

6. Consentimiento. Todas aquellas modificaciones sustanciales del principal negocio de la compañía (core business) no deberían ser hechas sin el consentimiento previo de los accionistas. Igual procedimiento deberían seguir todas aquellas modificaciones que puedan diluir o erosionar los intereses económicos o los derechos de los accionistas. Los accionistas deben ser informados acerca de tales modificaciones de forma que puedan realizar un juicio adecuado sobre las mismas y ejercer plena y efectivamente sus derechos de voto.

7. Códigos. Allí donde existan códigos de buenas prácticas empresariales estos deberían ser aplicados de modo efectivo. Donde no existan, tanto los inversores

⁵³ Al final de la década, el promedio anual de este tipo de compensaciones había crecido de un 10 a un 15% por año. Los bancos de inversión parecen haber sido los más proclives a usar este tipo de recompensa para sus directivos. Durante el año 2001, la proporción de las opciones sobre el total del salario creció desde el 40 al 60% en los grandes bancos de inversión y del 25 al 35% en los bancos de inversión de segunda fila (según la consultora norteamericana Freeman & Co.).

En España, el Partido Popular adoptó el modelo americano sobre fiscalidad de las retribuciones a los altos directivos a través de la modificación del Impuesto a la Renta de Personas Físicas (IRPF) duplicando el importe de opciones que se podrá beneficiar de incentivos fiscales (100.000 e por año, aprox.). Para ello, y con el fin de evitar casos de abuso como «Enron» o «Telefónica» en 1999, las opciones deberán abarcar a toda la plantilla. Este sistema parece también replicar el sistema francés de retribución variable. Los nuevos modelos de retribuciones basados en acciones (y con significativos beneficios fiscales) incluyen planes como los «paquetes accionariales» (stock bonus); «bonus diferidos» (deferred bonus), los «créditos blandos» (Long Bonus), la venta de acciones a precio rebajado (stock purchase bonus) y los phantom plan (bonus calculados simulando los tradicionales planes de opciones sobre acciones -como si fueran una stock option-, pero que al final del período de dos años se retribuyen con dinero en lugar de con acciones). Finalmente, también podemos mencionar los Saving Plan (seguros de vida que no se pueden rescatar hasta la jubilación y que disfrutan de una exención fiscal del 40%, igual que los planes de pensiones).

⁵⁴ Las consecuencias negativas de este modelo han quedado en evidencia en el «caso Enron», como se analiza en el anexo documental.

como todos aquellos vinculados al buen gobierno de las empresas deberían promoverlos en la medida que lo consideren estrictamente necesario⁵⁵.

8. Mediación. Los problemas que puedan existir entre los accionistas y sus Consejos de Administración deberían ser resueltos, en primer lugar, por la vía de diálogo (antes que recurrir a vías judiciales) y, cuando éste se muestre insuficiente, a través de medios de negociación como la mediación o el arbitraje⁵⁶. Estos principios son compartidos tanto por el modelo empresarial americano como por el europeo y el asiático.

De lo hasta aquí expuesto, podemos inferir, como parece hacerlo C. K. Parlad, que «los altos directivos deben equilibrar de forma consistente las demandas de todos los interesados y estar sometidos a las disciplinas de distintos mercados de productos (clientes), de trabajo (trabajadores especializados o altamente cualificados), tecnológico y, finalmente, el mercado de capitales (los inversores). En el mismo sentido parecía pronunciarse Kester (1992) cuando decía que «el principal problema del gobierno de las empresas es definir sistemas especializados de incentivos, salvaguardas y sistemas de resolución de conflictos que promuevan la continuidad de las relaciones eficientes dentro del negocio, en presencia de comportamientos oportunistas». Ello permite la estabilidad necesaria para realizar las inversiones específicas a largo plazo que, como hemos dicho con anterioridad, son las que en última instancia, aumentan el valor de la empresa.

No obstante su amplitud, y quizá por ello mismo, este sentido amplio del gobierno corporativo no es de aceptación unánime. Hay quienes sostienen que el GC debe limitar su objetivo al de servir a los accionistas que son los dueños de las empresas. Todos los demás objetivos que se pretendan establecer además de éste son accesorios y no forman parte de su esencia y, por ello, prefieren una definición más estricta o restringida.

3.1.3.2. Sentido estricto o restringido del GC

«El verdadero modo de ganar mucho, es no querer nunca ganar demasiado y saber perder convenientemente». (Felipe II, 1527-1598. Rey de España)

En un sentido estricto o restringido, podríamos decir que el GC es el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas. La ventaja de esta definición es que define en forma clara, precisa y concreta cuál ha de ser el objetivo de los directivos, y evita dispersarse en otras cuestiones que podrían obstruirlo o dificultarlo.

Desde esta perspectiva, que podríamos llamar «financiera», el problema del GC se reduce a la relación entre los inversores (y los acreedores) que proporcionan los recursos financieros y los directivos que a través de sus decisiones influyen sobre los retornos o ganancias esperadas. Esta concepción estricta o restringida (relación directivo-accionista o, lo que es lo mismo: agente-principal) tiene algunas implicaciones que es necesario considerar, aunque sea brevemente, y que se centran fundamentalmente en los mecanismos de control existentes por los cuales los accionistas pueden supervisar la gestión de su equipo directivo y evitar así la eventual expropiación de sus rentas. Estos mecanismos pueden agruparse,

⁵⁵ Por ejemplo, por ausencia de normas en su legislación mercantil, administrativa, civil, etc.

⁵⁶ Por ejemplo, los inversores deben tener la posibilidad y el derecho de promover y apoyar resoluciones o reuniones extraordinarias.

básicamente, en dos grupos: 1) procedimientos o mecanismos internos: consejos de administración y junta de accionistas y 2) procedimientos o mecanismos externos: competencia en el mercado de control de empresas (OPAS), en el mercado de bienes y servicios, y en el mercado de capitales y estructura financiera.

- **Los mecanismos internos**

A) Consejos de Administración

El Consejo de Administración, como órgano de supervisión y control de las compañías, es el nexo entre los accionistas (propietarios) de la empresa y los directivos. Si consideramos que uno de los principales problemas de la estructura empresarial, según ha estudiado la ciencia económica y que ya hemos explicado, es el problema de la agencia o relación agente (directivo) y principal (accionista), se puede deducir la importancia que tal órgano tiene en el funcionamiento de la empresa y la necesidad de quitar o disminuir los obstáculos que impidan su labor. Entre esos obstáculos cabe destacar el no establecimiento de los incentivos adecuados para asegurar que los consejeros no actúen movidos por su propio interés y tengan los estímulos adecuados para desarrollar sus funciones de forma diligente, cuestión, por lo demás, bastante difícil de evaluar.

Los consejeros, en el ejercicio de sus funciones, pueden actuar respondiendo a los intereses de los directivos (y de esta forma evitarse conflictos) o de modo oportunista, es decir, respondiendo a su propio interés. Y esto puede darse porque el consejero puede considerar que al no tener unos intereses significativos que representar o defender, su decisión tendrá poco «peso» o influencia en la decisión final de la empresa. Ello, sumado al «coste de oportunidad» que significa dedicar tiempo y esfuerzo a informarse para ejercer su función supervisora, puede ocasionar que su labor sea poco diligente.

Este es el riesgo inherente a la figura del «consejero independiente». El auge que ha tenido esta clase de consejeros después de los escándalos financieros ocurridos en los Estados Unidos en los últimos cuatro años, y que la mayoría de los códigos recomiendan que haya una proporción significativa de consejeros independientes, como veremos más adelante, conlleva un riesgo. El consejero independiente puede, al no guardar con la sociedad ninguna relación mercantil ni ninguna otra distinta de aquella que lo vincula como consejero, actuar negligentemente.

Uno de los principales problemas con los que se encuentran los Consejos de Administración de las grandes empresas para cumplir con sus funciones es el de que en su seno se encuentran dos grupos de consejeros: los directivos o internos, que tienen un puesto permanente en la empresa, es decir, son empleados de la misma, y los externos o no ejecutivos. Con esta composición, parece lógico que la labor de supervisión corresponda fundamentalmente a estos últimos. Por ello la cuestión de los incentivos para que éstos cumplan adecuadamente sus funciones es esencial para el buen funcionamiento de las empresas. Y ello es así porque si no tienen unos intereses financieros significativos, su poder de influencia sobre las decisiones finales será escaso o prácticamente nulo. A ello hay que sumarle los costes de obtener la información, es decir, los costes de oportunidad. Sopesando ambos elementos, si los consejeros externos carecen de incentivos suficientes para realizar sus funciones, lo más probable es que no inviertan muchos recursos en ello. Por otro lado, existen casos en que estos consejeros son propuestos por el mismo equipo directivo al que deberían supervisar, con lo cual la independencia necesaria para cumplir su auténtica función de supervisión se ve en entredicho.

B) Junta de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano de gobierno más importante de las sociedades cotizadas. En él están representados todos sus accionistas, es decir, sus propietarios. Cuando los accionistas no están conformes con la labor desempeñada por el Consejo, éstos pueden cesarlo o cambiar a alguno de sus integrantes, ejerciendo su voto en la Junta General siempre, claro está, que cuenten con la mayoría suficiente para ello.

No obstante, las Juntas de Accionistas, como todo organismo colectivo, deben enfrentarse al problema, ya estudiado por la ciencia económica, de la «acción colectiva». Esto es, que el coste de ejercer el derecho que le confieren sus acciones sea soportado por unos o pocos de los accionistas mientras que el beneficio que de ello puede derivarse para la empresa se reparta entre todos, incluso entre quienes no asumieron esos costes. Ello, claro está, desincentiva la acción de quienes han decidido iniciar alguna acción (judicial) para investigar y controlar al Consejo y, en su caso, cesarlo. Por este motivo, cualquier accionista, sabiendo que podrá beneficiarse sin asumir ningún coste, se mantendrá inactivo a la espera de que otro lo haga. Esta actitud, conocida como la del «pasajero sin billete» (free rider), tiene como consecuencia que la Junta tenderá a dejar las cosas como están sin hacer ninguna modificación ni ejercer ningún control sobre el Consejo, lo cual favorece al equipo directivo que se ve así libre de todo control.

C) Accionistas significativos

Una forma de solucionar el problema de la «acción colectiva» que puede darse en las Juntas de Accionistas es potenciando la presencia de accionistas significativos o de referencia. La presencia de este tipo de accionistas reduce la división existente entre la propiedad y la gestión de la empresa, pues en estos casos la propiedad estará concentrada en un grupo pequeño de accionistas que son quienes ejercerán el control efectivo. No obstante, la propiedad concentrada también tiene sus desventajas. En el caso de que esta concentración alcance el 100% de las acciones se corre el riesgo de perder una ventaja muy importante para los inversores, como es la de diversificar el riesgo de sus inversiones (puesto que los obligaría a concentrar su capital en una sola empresa). En caso contrario, cuando el (los) accionista (s) de referencia posea menos del 100% de las acciones de la empresa, los problemas de agencia se ven parcialmente resueltos. Y decimos parcialmente puesto que, en estos casos, el accionista, al no recibir el 100% de los beneficios de su actuación, carecerá de incentivos para supervisar al equipo directivo. Además, se corre el riesgo de que los accionistas minoritarios se vean expropiados, subrepticamente, de sus rentas (tunnelling).

Por último, debemos mencionar el caso de que el accionista significativo o de referencia sea una institución (persona jurídica). En estos casos, como es natural, el problema de la agencia vuelve a resurgir puesto que la institución deberá delegar en un representante el ejercicio de sus derechos en la Junta y este último puede actuar movido por sus intereses personales más que por los de la institución que representa.

• Los mecanismos externos

A) Las OPAS y las adquisiciones hostiles

Los mecanismos de control externo o de mercado pueden resultar muy efectivos para controlar a los directivos de las empresas. Entre ellos, y quizá los más

importantes, se encuentran las Ofertas Públicas de Adquisición (amigables u hostiles, friendly or hostile takeovers).

B) La estructura financiera

Otro mecanismo externo que puede resultar eficaz para controlar a los Consejos de Administración de las empresas es la estructura financiera. Los inversores pueden realizar sus aportaciones dinerarias en acciones o a través de deuda. Las acciones otorgan el poder para intervenir en el gobierno de la empresa (sea en la Junta General de Accionistas, o a través del Consejo de Administración). En estos casos, el rendimiento que los accionistas obtienen será el del valor de las acciones y otras retribuciones como los dividendos. La deuda, en cambio, establece de antemano unos intereses pactados, lo que otorga a sus beneficiarios unas ganancias ciertas y definidas ex ante. En contrapartida, los acreedores no tienen participación en el gobierno de la empresa salvo cuando se incumple el compromiso contraído (en cuyo caso también decaerá el valor de sus bonos u obligaciones).

La deuda tiene, como uno de sus efectos principales sobre el control de las empresas, el de reducir los fondos de libre disposición en manos de los directivos, pues una parte (a veces muy importante) de esos fondos debe destinarse a pagar el capital y los intereses de la deuda. En consecuencia, el poder de los directivos se reduce, pues el equipo directivo deberá acudir al mercado y explicar sus planes de gestión para recibir más fondos. Los inversores, como es lógico, evaluarán los proyectos de la empresa y su gestión y sólo aportarán fondos a aquellos que consideren con valor actual neto positivo.

C) Competencia en el mercado

La competencia en el mercado es otro de los mecanismos externos que puede ejercer un efectivo control sobre el gobierno de las empresas. Cuando hablamos de mercado, lo hacemos en el sentido más amplio del término. Esto es, incluyendo tanto el mercado de bienes o productos como el de servicios, entre los cuales incluimos los profesionales y, entre estos últimos, el que a nuestro tema concierne: el de los directivos o ejecutivos de las empresas.

En un mercado altamente competitivo las empresas compiten por mejorar sus productos y los profesionales por mejorar sus servicios. En estos últimos, los directivos de empresas cuidan su reputación en el mercado. Nadie querrá contratar a directivos que tengan como antecedente una mala gestión de las empresas donde hayan trabajado. La reputación, por tanto, es un activo intangible que los directivos (y otros profesionales al servicio de la empresa) han de valorar y procurar incrementar. Por ello, consideramos que no es necesario aumentar el número de regulaciones sobre las responsabilidades de los directivos en el gobierno de la empresa. En un mercado realmente competitivo, el castigo que pueden recibir estos últimos por su mal desempeño puede ser mucho más severo que el previsto en las normas (siempre más costosas y menos eficientes para los accionistas).

• El buen GC desde una óptica financiera

Desde una concepción microeconómica de la empresa, esto es, concibiendo a ésta con una finalidad meramente financiera, el buen gobierno corporativo se concebirá como un conjunto de medidas que aseguren los incentivos necesarios para una administración eficiente de los negocios. Un campo de la economía que investiga cómo motivar a los consejeros para que obtengan el máximo de ganancias para los accionistas de la empresa en el menor tiempo posible, es decir, reduciendo el coste de oportunidad.

Entre esos incentivos podemos encontrar contratos garantizando determinados tipos de remuneraciones, préstamos en condiciones ventajosas, fondos de pensiones, diseños organizacionales específicos que aseguren el poder de decisión a un grupo minoritario de accionistas, normas o regulaciones que promuevan esos incentivos como las stock options (con ventajas contables y fiscales), etc. Las consecuencias de esta visión restringida o microeconómica son evidentes a la luz del «caso Enron» y otros escándalos financieros contemporáneos. En el caso concreto de las stock options, por citar sólo el caso más controvertido, sus incentivos para mejorar la eficiencia o la búsqueda de ganancias por parte de los consejeros y administradores parecen figurar entre las principales causas de esos escándalos que han provocado una de las más graves caídas en las cotizaciones bursátiles como no se recordaba desde la crisis de 1929.

Otra de las consecuencias más evidentes de esta visión «restringida» de la empresa se puede observar en la desprotección de los accionistas minoritarios frente a los mayoritarios o de «referencia», lo que ha provocado en los últimos tiempos un reforzamiento casi extremo del principio de transparencia (full disclosure).

- **Visión crítica del sentido restringido del GC**

A la luz de los últimos escándalos financieros acaecidos en grandes corporaciones a nivel internacional, no sólo en Estados Unidos, donde se dieron los casos de mayor repercusión internacional (Enron, World.Com, Tyco, Adelphia, Xerox, Global Crossing), sino también en países como Francia (Vivendi), Alemania (Mannesmann), Holanda (Ahold) e Italia (Parmalat), entre otros, parece necesario cuestionarse la validez de esta concepción estricta del GC que fija como objetivo único de la empresa el interés de los accionistas o, dicho de otro modo, la maximización del valor de la empresa.

La empresa, además de su finalidad económica, encierra otras finalidades no menos importantes. El centrar el objetivo último, o finalidad de la empresa, sólo en la máxima eficiencia económica es una visión reduccionista de la misma. Ello, como es de esperar, tiene sus consecuencias en el sistema económico en su conjunto, pues, como hemos señalado ya más arriba, la empresa es el eje de la economía de libre mercado.

El problema radica en que la máxima eficiencia económica sólo se consigue en situaciones de competencia perfecta, cosa que rara vez se da en el mundo real. Este modelo de máxima eficiencia ha servido a los economistas para elaborar sus teorías sobre la competencia en los mercados. La máxima eficiencia económica sólo se consigue cuando los agentes individuales maximizan su utilidad y las empresas maximizan su valor social. O, en términos paretianos, cuando algunos mejoran su situación (económica) sin que, al mismo tiempo, nadie empeore la suya.

En un entorno de contratos perfectos, el valor social de la empresa coincide con el valor de las acciones a largo plazo. Y si los mercados financieros son eficientes, el valor de las acciones a largo plazo se refleja en el valor de dichas acciones en Bolsa en cada momento. Por lo tanto, la función del directivo es maximizar el valor de las acciones en Bolsa y el problema de la empresa se reduce a conseguir un sistema de contratos, normas e incentivos que muevan a los directivos a conseguir ese valor.

Ahora bien, como destaca Argandoña⁵⁷, la máxima eficiencia económica es un objetivo metaeconómico, que los economistas admiten sin discusión pero que debería ser objeto de un análisis detallado. La explicación del objetivo de la empresa no parte de un estudio empírico que llegue a la conclusión de que las empresas

⁵⁷ «Las funciones de la empresa: el papel de la maximización del valor para el economista», Revista del Instituto de Estudios Económicos (IEE), núm. 1, 2003, pp. 57-81, p. 61.

tratan siempre de maximizar el valor de las acciones⁵⁸. Tampoco se define dicho objetivo a partir de un estudio de la esencia o naturaleza de la empresa -lo que no se corresponde con las concepciones filosóficas que han presidido su creación y su evolución desde Adam Smith hasta nuestros días-. Su objetivo viene dado más bien desde fuera como un requisito de la racionalidad del sistema económico. Si consideramos que el ser humano actúa siempre movido por el principio económico de conseguir los mejores resultados con los recursos disponibles -o, lo que es lo mismo, de minimizar los recursos necesarios para obtener un resultado dado-, la lógica del sistema económico debe ser la de la eficiencia, entendiendo por esta última esa relación entre recursos y resultados. Pero cabría preguntarse si la «máxima eficiencia económica» es el objetivo de la sociedad.

Es un hecho que el hombre trata de ser eficiente en su actuación. Según Vernon Smith: «La eficiencia es el resultado conjunto de reglas institucionales y la conducta de los agentes»⁵⁹. Pero no es cierto que la eficiencia sea el fin último de las acciones humanas.

Por otro lado, existe el problema de saber qué recursos y qué resultados han de tenerse en cuenta para definir la eficiencia económica. Los economistas se limitan a los resultados económicos medibles (ingresos en el caso de la empresa) y a los recursos empleados (costes). Pero existen otros resultados y recursos no económicos que también habría que considerar pues también inciden en los comportamientos humanos y, en consecuencia, en la empresa, como son los daños morales producidos en los agentes económicos como consecuencia de sus actuaciones.

Dicho esto, parece razonable entonces preguntarse acerca del objetivo de la «maximización del valor para el accionista» como único objeto de la empresa. Esto no quiere decir que dicho objetivo no forme parte, y una parte importante, de la finalidad de la empresa, sino que, como ya señalaban Jensen y Meckling⁶⁰, las empresas deberían tratar de «maximizar su valor social» porque este valor es una condición para maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, para el accionista. Si el hombre no se mueve sólo por la eficiencia económica, esto implica que el objetivo de la empresa no puede limitarse a la maximización de valor y que debe tener en cuenta el impacto que sobre dicho valor futuro pueden tener las variables no económicas. La «máxima eficiencia económica» sólo se da en situaciones de mercados de competencia perfecta que en la realidad no existen, es un modelo de análisis más que un principio de actuación.

En la práctica, según puede observarse por el funcionamiento de los mercados financieros de la última década, se ha producido una identificación entre la maximización del valor para el accionista y la maximización del valor de la acción en Bolsa. Las consecuencias de esta identificación parece que se han evidenciado en la última década (quiebra de empresas y corrupción de consejeros).

3.1.3.3. Sentido Institucional del GC

Además de las concepciones expuestas (amplia y restrictiva) del GC existen otras que podríamos denominar «institucionales». Éstas utilizan la expresión buen gobierno corporativo como sinónimo de democracia de los accionistas. Con esta concepción el GC no pasaría de ser un tópico recientemente concebido y escasamente definido y que no se distingue de un sistema o régimen cuyo objetivo es procurar el mayor bien de los accionistas, empleados, clientes, banqueros y,

⁵⁸ En algunos casos puede ser que el directivo reciba el mandato de maximizar el valor de las acciones para su propietario, pero en otros casos ese mandato no se produce, sino que se da por supuesto.

⁵⁹ Véase «Constructivist and rationality. Ecological rationality in economics», en American Economic Review, junio 2003.

⁶⁰ En «Theory of the Firm», ob. cit.

ciertamente, por la reputación y la buena situación económica de una nación o comunidad determinada.

Esta visión «institucional» del GC parece ser la adoptada por los países en vías de desarrollo y por organismos como la OCDE⁶¹. Desde esta visión, el GC «trata de los medios por los que los proveedores de financiación de las empresas se aseguran la rentabilidad esperada de sus inversiones»⁶². Las cuestiones que el GC contempla, desde esta perspectiva, no difieren, en lo esencial, de aquellas derivadas de su concepción amplia; entre ellas cabe mencionar:

- Los accionistas eligen a los consejeros que los representan.
- Los consejeros votan sobre los principales asuntos de la empresa y adoptan las decisiones por mayoría.
- Las decisiones son tomadas de forma transparente
- Las compañías adoptan estándares contables para generar toda la información necesaria para los consejeros y los inversores, a fin de que éstos puedan tomar sus decisiones.
- Las compañías adoptan políticas y prácticas que respeten tanto las normas locales, como nacionales e internacionales.

3.1.3.4. El buen gobierno corporativo

«Ser más que parecer» (Gerard Mauley Hopkins, 1844-1889. Poeta inglés)

Tras las visiones expuestas, estamos ya en condiciones, si no de definir, al menos de describir qué entendemos por un buen gobierno corporativo, lo cual dependerá, fundamentalmente, de una serie de leyes, regulaciones, contratos y normas. En una palabra, es necesario, para la existencia de un buen GC, un marco institucional adecuado que cree las condiciones necesarias para el desarrollo de las empresas y las expectativas privadas (iniciativa individual), siendo éstas la célula fundamental de una economía de mercado. Este marco institucional debe permitir que las empresas aprueben sus propias normas de gobierno interno y que los administradores respondan ante sus accionistas de sus actuaciones. Desde esta perspectiva se torna esencial la participación del Estado como creador del «marco institucional».

• Nuestra tesis es que antes de hablar de un buen gobierno corporativo es necesario preguntarnos acerca del fin de la empresa

¿Tiene la empresa un fin meramente lucrativo, el de obtener los máximos beneficios en el menor tiempo posible o tiene un fin más amplio? ¿Tiene la empresa un fin social además del estrictamente económico?

Si sostenemos que la empresa tiene una finalidad meramente económica o lucrativa, entonces un buen gobierno corporativo será aquel que procure obtener las máximas ganancias en el menor tiempo posible para el inversor. A la luz de la experiencia del «caso Enron» y la cadena de fraudes financieros que le siguieron, parece que éste es el concepto de empresa que ha predominado en la última década en pleno auge de la «burbuja tecnológica». En la década pasada parece que la empresa se concebía como una entidad o corporación cuya única finalidad era la obtención de lucro. Si, por el contrario, entendemos a la empresa como una entidad con una finalidad más amplia, esto es, si creemos que la empresa, además del fin de lucro, tiene un fin social, entonces nuestra concepción del «buen gobierno corporativo» necesariamente ha de ser diferente⁶³.

⁶¹ Organization for Economic and Cooperation Development.

⁶² Shleifer y Vishny (1997): «*Journal of Finance*», p. 737.

⁶³ Nótese que decimos «diferente» y no «opuesta».

- **¿Corporate governance o corporate government?**

Lo dicho en el párrafo anterior no debe llevarnos a confundir lo que realmente debe ser el gobierno de las empresas. Y hacemos esta advertencia pues en el actual estado de la cuestión, muchas recomendaciones, sugerencias y exigencias que recaen sobre las empresas parecen tender a que éstas se gobiernen como si fueran «sistemas democráticos».

La empresa es fundamentalmente una asociación voluntaria, con fines concretos y particulares, y que exige un gobierno predominantemente «ejecutivo», no parlamentario ni consensuado. A diferencia de los gobiernos de los Estados, donde la Ciencia Política, a partir de Tocqueville, ha descubierto la conveniencia de la separación de poderes o, mejor dicho, de «funciones» —legislativa, ejecutiva y judicial— y de un adecuado mecanismo de checks and balances, en las empresas, por el contrario, se torna necesaria la «unidad de poder y de gestión». Esto, en principio, parece ser contradictorio con la insistencia que actualmente se hace en la mayoría de las recomendaciones y códigos de buen gobierno respecto de, por ejemplo, la separación del cargo de primer ejecutivo y de presidente del Consejo. Aun con todo lo que ello pueda tener de positivo y recomendable para el buen gobierno de la empresa y para la percepción que el público inversor tenga de ella, esta separación no debería, a nuestro juicio, constituir una regla básica y fundamental y mucho menos constituirse en norma obligatoria. La naturaleza de las empresas exige una forma de gobierno distinto y que sólo puede determinar la propia empresa. Ésta es la base, y la conveniencia, de la autorregulación.

A estas alturas quizá sea bueno recordar la distinción que Michael Oakeshott hacía entre asociaciones civiles y la empresa como «asociación voluntaria sustantiva»⁶⁴; ... con una tarea (un quehacer) común. Pueden existir tantas asociaciones como propósitos o fines conjuntos se persigan». Pero las empresas no son como las asociaciones civiles de caridad o beneficencia, o las Iglesias, o clubes. La empresa tiene otra naturaleza y la regulación debe respetarla, pues si no se corre el riesgo de convertirla en algo distinto de lo que realmente es, y así, de eliminar el eje sobre el cual gira toda la economía del libre mercado y los beneficios que este sistema, aun con sus carencias, ha traído consigo.

- **¿Se puede medir el GC?**

Llegados a este punto cabe preguntarse por qué decimos que un gobierno corporativo es bueno, cuáles son los parámetros a tener en cuenta para decir que el gobierno de una empresa es mejor que otro, por qué cumple con determinadas normas, por qué el buen GC aumenta el valor de la empresa o por qué promueve determinadas virtudes y normas de conducta entre sus integrantes (incluyendo a todos cuanto tengan relación con la empresa —stakeholders—).

El determinar o medir la calidad del gobierno de la empresa no es cuestión baladí si consideramos los beneficios que de ello puede derivarse. Entre ellos, podemos enumerar los siguientes:

- Mercados de capitales más amplios y con más liquidez. En una palabra, más fuertes, con todo lo que ello supone para el desarrollo de una economía de libre mercado.
- Fortalecimiento de la competencia y lucha contra la corrupción.

Estos beneficios del buen GC parecen haber sido percibidos por los más importantes mercados financieros y, en particular, por las empresas que diseñan ratings de medición. En este sentido, debemos destacar, entre otros, la creación por parte de la

⁶⁴ Véase Oakeshott, M. (1975): «*On Human Conduct*», Oxford University Press.

compañía independiente de índices globales FTSE y la agencia de ratings de gobierno corporativo ISS de un nuevo índice para valorar la gestión del gobierno corporativo⁶⁵.

Con estos índices se busca dar respuesta a la demanda cada vez más creciente de accionistas e inversores por conocer las prácticas del gobierno corporativo de las empresas y su grado de transparencia informativa antes de invertir en ellas. En otras palabras, las buenas prácticas de gobierno corporativo y la transparencia se han constituido en un elemento esencial para tomar decisiones de inversión. Estos nuevos ratios analizan aspectos como la composición del Consejo de Administración, las prácticas de auditoría, la remuneración de los consejeros y los directivos, el funcionamiento de las comisiones de auditoría, de retribuciones y de nombramientos o la existencia de planes para la sucesión del primer ejecutivo. Este nuevo sistema de medición se aplicará para clasificar a las más de 7.000 compañías incluidas dentro de la serie de índices FTSE Global Equity. Además de estos índices, se han realizado numerosos estudios empíricos sobre los efectos positivos que el buen gobierno corporativo tiene para las empresas.

Antes de finalizar este apartado consideramos oportuno hacer algunas consideraciones generales en torno a los desafíos más importantes que actualmente, y especialmente a partir de los escándalos corporativos conocidos en la última década, parece afrontar el buen gobierno corporativo.

A) Los conflictos de interés

«No dará consejo sano el que su interés procura» (Alonso de Varros, siglo xvi. Escritor español)

Los conflictos de interés se revelan como una de las consecuencias más claras de los escándalos corporativos acaecidos a partir del «caso Enron». De ahí que cualquier análisis que se haga posterior a este caso no puede omitir considerar este punto. No obstante, como hemos anticipado ya en la Introducción de este trabajo, la problemática concerniente a los conflictos de interés es inherente al GC y, por tanto, no aparece como una nueva cuestión a resolver.

La cuestión de los conflictos de interés tiene que ver con lo que en la doctrina legal anglosajona se conoce como «deberes fiduciarios» de los administradores de las empresas (fiduciary duties)⁶⁶. El deber de lealtad de los administradores es un principio y, como tal, no es prescriptivo ni preciso; es decir, admite graduaciones e interpretaciones diversas según las circunstancias, cuestión esta última fundamental al juzgar la buena o mala administración de los negocios.

Hay conflictos de interés que se muestran más claros y evidentes que otros (robos, malversaciones de fondos, desfalcos) y que son sancionados por normas penales. Pero hay otros, que son los que interesan en este trabajo, que no son tan manifiestos y que, a veces, se hacen de muy difícil investigación. Esta dificultad se ha incrementado a partir de los avances tecnológicos, el desarrollo de los negocios y las más modernas técnicas contables y financieras. Dentro de ellos podemos encontrar, por ejemplo, la autocontratación (selfdealing) entre los administradores y las mismas empresas que administran, directa o indirectamente (a través de la

⁶⁵ Desde julio de 2001 existe en el mercado el índice FTSE 4Good, que incluye a empresas que cumplen ciertos criterios de ética y de responsabilidad social.

⁶⁶ «Los consejeros, aunque no sean estrictamente depositarios, son fideicomisarios y guardan una relación fiduciaria con la empresa y con sus accionistas. Tienen un deber con todos los accionistas, incluyendo los minoritarios, y deben administrar tales deberes para el beneficio común. El concepto de que una empresa es una entidad (separada y distinta de sus administradores y accionistas) no puede interpretarse de modo que restrinja los deberes de todos los accionistas» (Remillard Brick Co. v. Remillard Dandini; 1952).

contratación con filiales o subsidiarias, por ejemplo), y que puede adoptar diversas formas, como la compra a precios muy por debajo de los del mercado (o la venta a precios demasiado altos) o la transferencia de beneficios desde la empresa hacia el interés personal del administrador que los controla.

Desde el punto de vista normativo, los problemas que suelen presentar, básicamente, los conflictos de interés son los siguientes:

1. La excesiva amplitud de las normas. Las normas pueden ser muy amplias y abarcar transacciones entre la empresa y uno de sus directivos (internos o externos), quien no controla la decisión del Consejo (en su conjunto). El problema entonces radica en el grado de dependencia que vincula a un consejero con un interés que no ha sido revelado en su totalidad al consejero delegado de la compañía antes de tomar sus decisiones.
2. Por otro lado, las normas pueden ser muy limitadas y, de este modo, pueden descuidar transacciones con la casa matriz o socios mayoritarios o controlantes.
3. Los consejeros pueden perder interés si obtienen un beneficio financiero directo de las transacciones antes aludidas, independientemente del grado de control sobre su elección y la permanencia en el Consejo. En este sentido, hay que resaltar que «desinteresada» no es lo mismo que «independiente».
4. No se presta atención (o al menos no la necesaria) a los pagos si la aprobación (de las transacciones) viene de los accionistas significativos o controlantes de la compañía, pues, normalmente, se aprueban «casi automáticamente» las recomendaciones que les hace el consejero delegado u otro accionista mayoritario. De esta manera, el control deviene más formal que real.

Un segundo aspecto de los deberes fiduciarios propios de los administradores deviene del concepto del «debido cuidado» (duty for care), según el cual los administradores deben actuar «con el mismo cuidado, incluyendo una razonable investigación, como ordinariamente lo haría una persona prudente en una posición similar y ante circunstancias similares»⁶⁷. Esta norma «estándar» expresa un grado de diligencia razonable (rule of reason), conocimiento y preparación por parte de quien toma las decisiones y genera una responsabilidad civil objetiva (strict liability) más estricta que la responsabilidad por culpa o dolo. No obstante, a juicio de los expertos legales, esta responsabilidad, en la práctica, se ve matizada por lo que en la doctrina norteamericana se conoce como «la regla del juicio de los negocios» (business judgment rule), la cual transforma la responsabilidad civil antes citada en un inaceptable (o al menos inequitativo) test de negligencia.

Bajo tales estándares de conducta, la aplicación real y práctica de la responsabilidad de los administradores se torna bastante difícil por parte de los accionistas minoritarios. La justificación que para tales estándares suele darse es que la naturaleza de los negocios requiere libertad de acción por parte de los consejeros de las empresas, y que lo contrario, significaría atar sus decisiones de modo tal que afectaría la eficiencia y buena marcha de las empresas. Por ello, hasta qué punto este criterio pueda ser negativo para los accionistas minoritarios es un problema que hay que resolver en cada caso concreto y que tiene que ver también con la tradición jurídica y legal de cada país.

⁶⁷ General Corporation Law Section 309 (a).

B) La transparencia

Otra de las consecuencias relevantes que se pueden observar a partir de los escándalos corporativos de la última década es la importancia que ha tomado el tema de la transparencia informativa o la revelación de información (disclosure). No es éste el lugar para extendernos acerca de un tema esencial para el funcionamiento del mercado financiero, caracterizado, precisamente, por la escasez y la desigualdad de la información. Si bien la transparencia es necesaria para el correcto funcionamiento de todo sistema de libre mercado, en el caso de los mercados financieros, la transparencia en la información adquiere especial relevancia por el valor intrínseco que ella tiene en este mercado.

Hecha esta aclaración, lo que sí queremos destacar es que el tema del GC tiene una importancia en sí mismo, más allá de las normas de transparencia. Un buen GC tiene una incidencia directa en la eficiencia y la competitividad de las compañías. Una empresa puede comunicar muy bien sus políticas pero puede tener un mal GC. Puede transmitir muy bien pero gobernar muy mal sus propios negocios. Por otro lado, se corre el riesgo, no menor ni infrecuente, de que el cumplimiento de las normas de transparencia se conviertan en una cuestión de imagen y que no cumplan con su finalidad esencial.

3.1.3.5. A modo de síntesis

Para finalizar con esta primera parte y dejar claramente expresada cuál es nuestra posición respecto del gobierno corporativo, diremos que éste no puede verse como un elemento aislado dentro de la empresa ni como una cuestión que afecte sólo a esta última, sino, por el contrario, ha de verse como una pieza fundamental del mercado de capitales y, en consecuencia, de la economía en su conjunto.

El buen gobierno corporativo actúa como un vehículo y un catalizador de la transparencia, condición sine qua non para el eficiente funcionamiento de un mercado de capitales. Pero para que los mercados sean realmente eficientes se requiere también otros elementos generadores de confianza: la optimización de los mercados, a través de la integración, por ejemplo, de sus sistemas de compensación y liquidación; la integración de los mercados de contratación; la creación de nuevos instrumentos financieros con garantías especiales o de propiedad; el desarrollo de las instituciones de inversión colectiva; la protección de los inversores, y otras.

El buen gobierno corporativo no es un problema coyuntural sino estructural. Es un proceso dinámico que acompaña los cambios de su entorno, tanto político como social y, por supuesto, el económico. Por ello, a pesar de que su concepto y pilares fundamentales se mantienen a lo largo del tiempo, su estructura y funcionamiento pueden ir variando de época en época, de acuerdo con la evolución de las empresas, no pudiendo hablar de que unos modelos sean mejores que otros. Un modelo, para ser calificado como bueno, debe dar respuesta a sus concretas circunstancias tanto en su dimensión temporal como geográfica, social y económica.

3.2. El Buen Gobierno Corporativo

3.2.1. Introducción al Buen Gobierno Corporativo

3.2.1.1. Antecedentes

Desde finales de la década de los años ochenta, el tema del *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC), comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico. En la prensa general o en la especializada, en foros universitarios o institutos empresariales de conocimiento, el tema del GC se comenzó a discutir con un interés creciente, sobre todo a partir de la aparición en los

mercados anglosajones de escándalos financieros que han convulsionado hasta nuestros días.

La preocupación por el GC se remonta hacia mucho tiempo atrás (sobre el concepto de GC nos remitimos a lo dicho en el punto 4.1.1.)

Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles y de algún pionero estudio sobre la materia⁶⁸ es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hecho del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia del propio modelo de empresa.

Quién no recuerda el caso Enron que entró en quiebra empresarial al revelar pérdidas significativas en sus estados financieros. El asunto WorldCom en la cual se ocultaron pérdidas por US\$4 billones, la mayor bancarrota de la historia en los Estados Unidos; la desaparición de la firma de auditoría Arthur Andersen, como consecuencia de su intervención en estas quiebras; investigaciones profundas en firmas gestoras de fondos (J.P. Morgan, Citigroup y Canary Investment Management LLC); la renuncia del Presidente de la Bolsa de New York envuelto en un escándalo por un posible conflicto de interés por la compra de acciones del gigante asegurador AIG, además de los excesivos beneficios laborales o su cuantioso salario; el despido del director general de Boeing Co. por problemas éticos; Ahold, la tercera cadena de supermercados del mundo que se vio obligada a vender algunos de sus mejores activos al revelarse irregularidades contables; el derrumbe del gigante Parmalat por presuntos fraudes; el caso Vivendi en Francia que dejó un agujero de 42 mil millones de euros; o en España la crisis de Banesto, o los “chiringuitos” financieros como Eurobank, Gescartera, o recientemente el escándalo Afinsa y Forum Filatélico.

Es momento de preguntarse por qué sucedieron estos hechos. Una primera respuesta estaría relacionada con la creencia para algunos que en el mundo de los negocios la codicia constituye el único móvil. En Wall Street miles de millones de dólares cambian de manos a diario. La estructura del mercado financiero siempre ha influido en el comportamiento de los directivos, de manera que las exigencias de la organización y la forma de resolver los conflictos de intereses en un marco competitivo de la economía son sin duda unos gérmenes en incubación permanente. Milton Friedman anotó en alguna ocasión: *“La responsabilidad social del negocio es aumentar sus beneficios”*. Y ante esta provocación sólo cabe preguntarse el aumento de quién: ¿de los accionistas?, ¿de los directivos? Si a ello se le une, por una parte, la habitual remuneración de directores y administradores con opciones sobre acciones, y, por otra, la conducta ‘ponciana’ asumida por el mercado ante un largo período de altos rendimientos, nos da como resultado un conjunto de factores que inciden en el desencadenamiento de estas crisis. Durante mucho tiempo, y por aquel sistema de remuneración con opciones sobre acciones, varios ejecutivos falsearon resultados y ocultaron información con el fin de impedir la caída libre de las cotizaciones de sus empresas, al tiempo que mantenían el valor de una acción de la que dependía parte de su remuneración y consiguiente lucro.

Esos postulados de la avaricia y el egoísmo, implican la vuelta al liberalismo del XIX y a la economía perfecta de Adam Smith donde la eficiencia económica prevalece sobre el *interés social*. Sin embargo, de admitir esta tendencia sería la amenaza más grande para el capitalismo financiero, razón por la cual los mercados han encontrado que por más competitiva que pueda ser un área de negocios, siempre se basa en un núcleo de intereses comunes y normas de conducta fijadas por el Estado y convenidas mutuamente por los agentes del mercado.

⁶⁸ Las cuestiones relativas al gobierno corporativo cobran especial importancia a partir de los estudios de 1932 de Berle-Means acerca de la separación de la propiedad y el control de las empresas, y más tarde con los de Jensen-Meckling en 1976.

A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o “normas blandas” que promueven el buen gobierno de las empresas.

Coincidimos con BORGES cuando apunta que el debate actual en torno al GC “se centra mucho más en la importancia del Gobierno Corporativo dentro del marco de la Economía de Mercado, tanto para impulsar unos mejores resultados económicos como para proteger los derechos de los inversores⁶⁹”. Pero a nuestro juicio, la finalidad última del buen gobierno corporativo debe ser situada en el terreno de la responsabilidad corporativa de las empresas. En este sentido lo primero que hay que considerar es “la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos participantes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo. Es aquí donde la “autorregulación” pasa a jugar un papel vertebral en la sociedad y es aquí donde radica, a nuestro entender, la hoy tan en boga “responsabilidad corporativa de las empresas⁷⁰”. Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La mayor su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad corporativa. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Initiative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Corporativa, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías.

Pero de nada serviría este esfuerzo interno y externo, si a la vez los empresarios no son conscientes que el buen gobierno de las empresas implica unos costes asociados como son el control de sus directivos y, por ende, el cumplimiento de normas éticas, que en muchos casos reducen las expectativas de beneficios a corto y medio plazo. Pero a pesar de estos inconvenientes a corto plazo en su implantación, los empresarios también deben saber que el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a afectar positivamente al resultado y al incremento de valor de la empresa a medio y largo plazo. ¿Tiene la empresa un fin meramente lucrativo? ¿Tiene la empresa un fin social además del estrictamente económico? Es ahí, en el convencimiento ético de los propietarios y directivos de las compañías, en dónde el GC no sólo se juega su futuro sino también la legitimidad del modelo capitalista para los próximos cien años. El buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor; un buen gobierno tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados creando *ratings* nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y ofrecen guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías. Igualmente, el movimiento internacional pro buen gobierno corporativo, que ha abierto una reforma

⁶⁹ Borges, A.M. en prólogo al libro de Olcese Santonja, A.: «Teoría y práctica del buen gobierno corporativo», Marcial Pons, 2005.

⁷⁰ Olcese: ob. cit., p. 28. También de este autor vi el interesante planteamiento que sobre el fin social de la empresa hace en esta obra (ob. cit., pp. 28 y ss.).

profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado una conciencia crítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras de Mateu de Ros⁷¹, “de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal - siempre volubles- de los administradores”. Además, España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un “suelo” firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada⁷².

3.2.1.2. Concepto de Gobierno Corporativo

Sobre este concepto ya nos hemos explayado en el punto 4.1.3. al cual nos remitimos. En este punto, sólo recordaremos los caracteres definidores del concepto, a saber:

- El buen GC implica legalidad: cumplir la ley
- El BGC se ejecuta desde la autorregulación: los principios se adoptan de forma voluntaria, el buen gobierno corporativo legitima el sistema capitalista liberal en el que creemos y que el principio de autorregulación debe ser el eje sobre el cual gire el gobierno empresarial⁷³. Hoy en día asistimos a un intento de regular el nervio central de las empresas que es su gobierno corporativo. Ciertamente es que los recientes sucesos financieros incitan a la sospecha y a la prevención del regulador sobre los mercados, pero sería un error y una simplificación excesiva “creer que la autorregulación es la principal causa de estos escándalos”⁷⁴.
- El BGC se construye desde la transparencia: suministrar al mercado información precisa y fiable.

3.2.1.3. Los diferentes sistemas internacionales de Gobierno de la empresa

El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. A continuación se presentan los principales enfoques e iniciativas existentes.

La perspectiva anglosajona: Ley Sarbanes-Oxley, USA, 2002, y el Código combinado de buen gobierno británico

Comenzando por **EE.UU.** como el país con más peso en este ámbito, debe destacarse la aprobación el 30 de julio de 2002 de la Ley Sarbanes-Oxley, de carácter federal y conocida así por los dos senadores que la impulsaron. Esta Ley modificó las normas sobre el funcionamiento de las sociedades cotizadas en Estados Unidos (SEC, *Security Exchange Commission*), e instó a adoptar medidas y procedimientos en diversas cuestiones después de los escándalos financieros vividos en EE.UU. (Enron, WorldCom, Tycon, etc.).

⁷¹ Mateu de Ros Cerezo, R.: «El código unificado de gobierno corporativo», Thomson Aranzadi, Navarra, 2006, p. 14.

⁷² En el mismo sentido se expresa Mateu de Ros: ob. cit., pp. 20 y 25.

⁷³ Olcese: ob. cit., p. 17

⁷⁴ Olcese: ibidem.

Es una Ley que ha tenido repercusión en otros países, no sólo porque sus grandes empresas cotizan en la SEC, sino por su influencia en prácticas y recomendaciones de buen GC, como recientemente ha ocurrido en España con la inclusión de alguna de ellas en el Código Unificado de Buen Gobierno (2006).

La Ley Sabarnes-Oxley pretende mejorar la protección a los accionistas a través de una serie de medidas, muy exigentes, que afectan a los diferentes agentes que participan en los mercados públicos de empresas. Así, la ley influye, de manera muy significativa, entre otros, en los Consejos de Administración, en los directivos de estas empresas, en los bancos de inversión, en los analistas financieros, y también, de un modo importante en la actividad y regulación de los auditores de cuentas. Las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los que intervienen en las sociedades cotizadas en el mercado americano, se hacen más explícitas; se acompañan de un mayor seguimiento y se penalizan de manera significativa cuando se incumplen. Se puede concluir que la Ley Sarbanes-Oxley supuso un primer e importante paso en la buena dirección de la reforma del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas y de la actividad auditora.

Por su parte, el **Reino Unido** presenta una gran tradición en el impulso al llamado buen GC, sobre todo, como ocurrió en USA, tras otra serie de escándalos financieros: la quiebra del Bank of Credit and Commerce Internacional o el ya apuntado affaire Maxwell.

Este plan de impulso del buen GC ha hecho que el Reino Unido, a día de hoy, sea uno de los países más desarrollados en la comunicación de información a los accionistas, en la celebración de las juntas generales de accionistas, y en el alto nivel de *free float* de sus compañías. Y en ello tuvo mucho que ver la elaboración de una serie de informes o recomendaciones que han estructurado el alto nivel de exigencia del buen GC en Reino Unido, como fue el Informe Cadbury (1992), aprobado por un Comité de ética que, presidido por Sir Adrian Cadbury, y que tuvo por misión estudiar la situación existente en ese momento y regular a través de un código deontológico la actividad financiera y contable de las sociedades. El Informe, modelo de BGC para muchos países europeos, recoge las opiniones y las experiencias de los protagonistas de los mercados financieros, y tiene una gran importancia por recoger muchas recomendaciones de carácter voluntario y no obligatorio. El objetivo del Informe Cadbury no fue otro que fortalecer la unidad de los consejos e incrementar así su efectividad basándose en la transparencia. El Informe definió el buen GC como ese sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, y en el que se establece una política financiera y un control en la implementación de las políticas de buen GC. El Informe se basaba en tres principios: *transparencia, integridad y responsabilidad*. Más tarde, el Informe Greenbury (1995) se dedicaría al estudio de la remuneración de directivos. Por su parte, el Informe Hampel (1998) recogía, en lo que se llamó *Código Combinado de Gobierno Corporativo* (reformado en 2003) una serie de recomendaciones, muchas de ellas convertidas hoy en requisitos imprescindibles para cotizar en la Bolsa de Londres. Por su parte el Informe Higgs (2003) fue encargado por el Gobierno británico en enero de ese año con el fin de analizar el papel de los consejeros no ejecutivos. Este Informe pone de relieve que los Consejos deberían seleccionar un mayor número de consejeros no ejecutivos, a ser posible con mayor participación femenina; así, concluye, se acabarían constituyendo consejos de administración más diversos, caracterizados por ser más efectivos y activos.

El Informe Winter de la Comisión europea

Los códigos de buen GC que en los últimos años se han elaborado en Europa toman principalmente como base no sólo las directrices de la OCDE que se verán más adelante, sino muy especialmente las de la Unión Europea que aprobó en 2002 el conocido como **Informe Winter**, al ser el presidente de su comisión redactora el holandés Jaap Winter. Este Informe fue elaborado a instancia de la Comisión Europea, y trata sobre todo de cuestiones acerca del buen GC de las empresas, con especial atención a los accionistas y a los consejeros independientes. Persigue como objetivos principales:

- Mejorar la información sobre las prácticas de gobierno empresarial: funcionamiento de la Junta general de accionistas; composición y funcionamiento del Consejo de administración y comisiones; los derechos de los accionistas; vínculos directos o indirectos de los accionistas; operaciones importantes; existencia y naturaleza de un sistema de gestión; referencia a un código de gobierno corporativo de nivel nacional.
- Especial referencia al control de la auditoría de la sociedad.
- Reforzar los derechos de los accionistas.
- Modernizar el Consejo de administración respecto a la composición, la responsabilidad de los administradores, y la remuneración, en dicho punto se debe apreciar una relación entre los resultados y los salarios de sus dirigentes.
- El derecho de los accionistas a solicitar una investigación judicial.
- Coordinar los esfuerzos de los estados miembros para mejorar el gobierno corporativo.
- Impulso a la figura de los consejeros independientes (sin relación con la compañía o el resto de consejeros), mediante su definición, por exclusión, como haber sido empleados de la compañía en un periodo anterior de 5 años a su nombramiento, o haber sido remunerados por la sociedad en su condición de consultor o asesor de la misma.

Las iniciativas de los países de la UE

En el entorno europeo no existe un código unificado que aúne las mejores prácticas para todos los países, pero sí que se ha intentado garantizar una mejora de las prácticas de buen gobierno, llegando a un proceso de unificación de legislaciones y prácticas de gobierno en todos los países de la Unión Europea. Países tan destacados como Alemania, Francia e Italia, han dado pasos adelante en la elaboración de normas sobre el buen GC.

Alemania publicó el 21 de mayo de 2003 su Código de buen gobierno (*Deutsche Corporate Governance Kodex*, cuya última versión es de junio de 2006) dirigido a sociedades cotizadas, sin perjuicio de su recomendación a empresas que no lo son. Incluye desde disposiciones legales de obligado cumplimiento hasta recomendaciones que pueden seguir o no las sociedades bajo el principio de “*cumplir o explicar*”. Estas recomendaciones se centran en la importancia de pequeños accionistas e inversores al proteger sus intereses mediante obligaciones de información. El fomento del buen GC en Alemania encuentra su punto central en el sistema dualista que presenta su derecho sociedades con un Consejo de Vigilancia que supervisa a la Dirección.

Italia en el año 1999, y posteriormente con una revisión en 2002, alumbra el *Código de autodisciplina para las sociedades cotizadas italianas*, en cuyas medidas recomendadas cabe resaltar: número significativo de independientes, comité de control interno para la fiabilidad de la información financiera, estructura transparente

del consejo de administración, separación presidente y primer ejecutivo, comité de remuneración, información de operaciones vinculadas, facilitar la máxima transparencia a los analistas, etc.

En **Francia**, el Informe Vienot -elaborado en 1995 por un comité de la patronal francesa- acometió el estudio de los consejos de administración de las sociedades cotizadas: composición, atribuciones, modos de funcionamiento, etc., destacando una Carta del administrador con sus derechos y obligaciones. En octubre de 2003 se aprobaron los Principios del Gobierno de las Empresas que siguen la línea de reforma ya experimentada en Gran Bretaña y Alemania. Dichos Principios insisten en el papel de los consejeros independientes (entre un tercio y la mitad) y prevé la participación en las reuniones del Consejo de administración, pero con carácter consultivo, de al menos dos miembros en representación de los trabajadores. Incluso se deja abierta la posibilidad de establecer en el futuro el sistema dual (dirección y consejo de vigilancia) en las sociedades (sólo un 3% de las compañías francesas lo han implantado).

Luxemburgo, desde septiembre de 2006, dispone un código de buen gobierno: “The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange”. El código entró en vigor el 1 de enero de 2007.

Realizando un ejercicio comparativo entre los diversos códigos de buen GC de los tradicionales países de la UE (así lo hizo la Comisión en 2002) se observa:

Un gran interés en articular principios generalmente aceptados de prácticas de buen GC.

Las diferencias más importantes afloran como consecuencia del papel que deben jugar los empleados en el control societario. Mientras en países como Alemania, Suecia, Dinamarca, Austria, o Luxemburgo, los empleados tienen el derecho de elegir sus representantes en el órgano de control (en Finlandia o Francia los estatutos pueden permitirlo), en otros como España, Reino Unido o Italia son los accionistas quienes eligen exclusivamente los miembros del Consejo.

Principios de la OCDE

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) también elaboró en 1999 una serie de principios de buen GC (que serían reformados sucesivamente hasta 2004) para asistir a los gobiernos de sus países miembros -y no miembros- en sus esfuerzos para evaluar y mejorar la actividad legal, institucional y normativa sobre buen GC, así como para proporcionar sugerencias a las Bolsas, las sociedades y los inversores en aras de lograr las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Esos Principios redactados por la OCDE se elaboraron según los criterios que se dicen comunes del “buen gobierno”, y se destinaron no sólo para las sociedades cotizadas, sino también para las empresas en general, huyendo, como hizo el Informe Winter, de apostar por el modelo monista o dual de estructura de buen GC.

Los Principios cubren seis apartados: las garantías de un marco eficaz de gobierno corporativo; los derechos de los accionistas; tratamiento equitativo de los accionistas; la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades; comunicación y transparencia informativa; y las funciones y responsabilidades del consejo de administración.

El gobierno corporativo en Iberoamérica

Bajo el auspicio de la OCDE se creó la Mesa redonda latinoamericana sobre gobierno corporativo que elaboró el *White Paper sobre buen GC*, utilizando los Principios de la OCDE como un marco de trabajo conceptual para su análisis y discusión, entre ellos una acción/un voto; simplificación de la información financiera; transparencia; refuerzo de la Junta; consejeros independientes y consejeros suplentes o alternos.

3.2.2. Estructura jurídica del Gobierno Corporativo

La estructura del buen GC pasa por distinguir entre el llamado sistema monista y el dualista. En el sistema monista, típicamente británico, las funciones de gobierno y administración de la sociedad se unifican en un único órgano: el Consejo de Administración, que se convierte así en el principal mecanismo de control y supervisión de la dirección que está representada por el Comité de Dirección. Para evitar la concentración de poder de los directivos que al mismo tiempo son consejeros, el modelo británico crea la figura del consejero independiente, un profesional ajeno a la empresa, cuya misión se centra en supervisar la labor de los consejeros ejecutivos. Su tarea se facilita creando una o varias comisiones, integradas mayoritariamente por consejeros independientes, a la que se encomiendan las funciones y decisiones especialmente sensibles (revisión de las cuentas o auditoría-control, retribuciones, nombramientos).

En el sistema dual, típicamente societario alemán, el Consejo de Vigilancia, integrado por consejeros independientes y empleados, es el encargado de gobernar, es decir, convalida las grandes decisiones estratégicas, asesora, vigila, nombra y destituye. El Consejo de Dirección o Junta Directiva, por el contrario, constituido exclusivamente por directivos, está encargado de administrar la sociedad. Tanto en uno como en otro sistema reina la Junta de Accionistas que controla y supervisa el ajuste de la administración de la sociedad a los intereses de los accionistas o grupo de accionistas. La oposición entre uno y otro sistema es tan grande, que no ha permitido a la Unión Europea sacar adelante una propuesta de Código unificado de recomendaciones de Buen Gobierno para todos sus países miembros. En la Unión Europea más del 50% de sus países miembros apuestan por el sistema dualista, un 36 por el monista, y el resto admiten los dos.

3.2.2.1. El Consejo de Administración

Es el máximo órgano colegiado de administración, control, dirección y supervisión de la compañía, cuyos miembros deben ser elegidos o ratificados (caso de elección por cooptación o reelección) por la Junta General de accionistas. Sus competencias pueden clasificarse en:

- Misiones: aumentar el valor y el rendimiento de la empresa, asegurar la viabilidad y competitividad de la empresa, defender los intereses de los accionistas, orientar y controlar la empresa.
- Tareas: establecer políticas, estrategias y presupuesto; dirigir la acción de la dirección, establecer normas para el buen funcionamiento, y autoevaluarse.
- Responsabilidades: orientar la política de la empresa; controlar las instancias internas de gestión de la sociedad, y establecer una unión con los accionistas.

Por su parte los Consejeros quedan sujetos a una serie de responsabilidades y deberes como son, entre otras, obligación de confidencialidad; obligación de no competencia; obligación de abstención e información en los casos de conflicto de

interés; obligación de no hacer uso de los activos sociales; y obligación de no aprovechar en beneficio propio las oportunidades de negocio.

3.2.2.2. El Comité de Dirección

El Comité de dirección está formado por personas que ocupan los primeros puestos jerárquicos en la toma de decisiones de la empresa. A veces incluso pueden ser consejeros internos o ejecutivos y directivos a la vez. La estructura del “equipo directivo” quedaría así:

- Por una parte el Presidente ejecutivo de la sociedad o, en su caso, el Consejero Delegado si es el primer ejecutivo del consejo de administración; además, y junto con los consejeros internos o ejecutivos, el equipo estaría formado por directivos de la empresa en los más altos niveles, dichos directivos se denominan Altos Directivos no consejeros, quienes están encargados y son responsables directos de la gestión social.
- Los consejeros ejecutivos son aquellos que forman parte del órgano de vigilancia sobre la gestión y también la dirigen, es decir son consejeros que poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad o en algunas de sus sociedades participadas. En cuanto a la responsabilidad de los consejeros ejecutivos, en la ley no hay distinción alguna entre la responsabilidad de ellos como encargados de la gestión y de la vigilancia, y la de los consejeros externos que sólo asumen tareas de vigilancia.
- Junto con los consejeros ejecutivos también están los directivos de la sociedad. La distinción entre uno y otro radica en que los consejeros ejecutivos están relacionados con la sociedad por una especial y autónoma relación jurídica de administración y de desempeño de las tareas de administración societaria. Por otro lado, los directivos no llegan a asumir funciones en el ámbito societario-corporativo y son sometidos jerárquicamente respecto de quienes forman parte del consejo en el plano de la gestión. La elección de estos directivos corresponde al órgano de administración, aplicando los sucesivos informes que sobre la configuración del equipo directivo se delegan en la Comisión de nombramientos y retribuciones.

Como ya se ha apuntado, algunos países continentales como es el caso de Alemania presentan frente al sistema monista (sólo consejo de administración) la llamada gestión dual de la sociedad. Por una parte está la Junta Directiva que dirige la empresa bajo responsabilidad propia. De otra, se contempla el llamado Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia nombra, controla y asesora a la Junta Directiva y esta directamente involucrado en la toma de aquellas decisiones que sean de importancia fundamental para la empresa. El Presidente del Consejo de Vigilancia coordina el trabajo del mismo.

Los miembros del Consejo de Vigilancia son elegidos por los accionistas en la Junta General de Accionistas. En el caso de empresas con más de 500, o en su caso, 2000 trabajadores en el territorio nacional, éstos también están representados en el Consejo de Vigilancia, de forma que un tercio o, en su caso, la mitad del Consejo de Vigilancia está compuesto por representantes elegidos por los trabajadores. En el caso de empresas con más de 2000 trabajadores, el Presidente del Consejo de vigilancia, que prácticamente siempre es un representante de los accionistas, tiene un voto dirimente en la toma de decisiones. Los representantes de los accionistas, elegidos por los mismos, y los representantes de los trabajadores están comprometidos de igual manera con los intereses de la empresa.

En España la reciente publicación de la llamada Ley de Sociedad Anónima Europea domiciliada en nuestro país permite a esta clase de sociedades adaptarse al llamado sistema monista (consejo de administración) o al sistema dualista (junta directiva y consejo de vigilancia o control) ⁷⁵.

3.2.2.3. La Junta General de Accionistas y los derechos de los accionistas minoritarios

Actualmente la Junta General de Accionistas se encuentra en una profunda crisis que ha abierto numerosos debates, que en muchos casos constituyen un verdadero movimiento “pro junta” que logre revitalizarla. La propia Comisión Europea ha fijado en la Junta unos de los primeros objetivos del gobierno corporativo al ser un órgano de decisión y control de la vida de la sociedad y la tutela de los intereses de los accionistas⁷⁶.

Este movimiento “pro junta” persigue una promoción del activismo accionarial que haga frente a la apatía típica de los pequeños accionistas de las grandes sociedades anónimas y en ese fin pueden resultar determinante la facilidad para el voto electrónico o la aparición de foros o asociaciones de pequeños accionistas.⁷⁷

Como señala la Guía de Buenas Prácticas para el Desarrollo de la Junta General ⁷⁸, la dispersión de los accionistas propia de las sociedades abiertas, la propia pasividad y desinterés por participar en la marcha de los asuntos sociales, la falta de incentivos para votar en la junta general y, sobre todo, la intencionada condición de inversores pasivos, únicamente preocupados por la rentabilidad de su inversión y en la fácil obtención de liquidez mediante la transmisión de sus acciones en un mercado oficial de valores han sido los argumentos utilizados para explicar la pérdida de influencia de la junta general en la vida social. Por ello, se venía afirmando que el instrumento que tenían y utilizaban los accionistas de las sociedades cotizadas para censurar la gestión social de los administradores era la venta de sus acciones.

Los objetivos de impulso a la Junta de Accionistas pueden resumirse en:

- Como órgano social soberano a través del cual se articula el derecho del accionista a intervenir en la toma de decisiones esenciales de la sociedad, la Junta debe posibilitar del modo más eficaz esa participación, facilitándose la representación del accionista que no concurre a la misma y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto, garantizando que la expresión del mismo respete el sentido de su voluntad.
- Se recomienda que la adecuación de los criterios de gobierno corporativo a las nuevas líneas de actuación se lleve a cabo mediante la elaboración y difusión por las sociedades de Reglamentos específicos para las Juntas Generales, que se sometan a su aprobación y que regulen la convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos, en tanto la propia Junta no los modifique, siempre de acuerdo con la Ley y con los Estatutos.
- Con ocasión de la celebración de la Junta General y desde su convocatoria, la sociedad debería informar del contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta, utilizando para ello la propia página *web*, con independencia de cualquier otro procedimiento legal o voluntario de que se dote la sociedad.

⁷⁵ Ley 19/2005, de 14 de noviembre (véase Disposición adicional tercera y cuarta).

⁷⁶ Mateu de Ros (ob. cit., p. 16) señala que es un «órgano obsoleto y destinado a desaparecer» tal y como hoy lo entendemos.

⁷⁷ Sobre este activismo accionarial, véase Cuadernos Forética, nº 7.

⁷⁸ Fundación de Estudios Financieros, Colección «Papeles de la Fundación», nº6, 2004, p. 13.

- Para cada una de las propuestas de acuerdo se debería expresar y publicar su justificación, en términos no sólo precisos, sino claros, inteligibles y útiles para valorar la decisión que se propone y formar criterio en orden a la definición de la voluntad social.
- Los anteriores puntos y, en general, todo lo relativo a los procedimientos de puesta a disposición de los accionistas de la información, sea a su requerimiento o por iniciativa de la sociedad, se deberían contener en el Reglamento de la Junta General a que se hace referencia posteriormente.
- Como se ha indicado anteriormente, es de la máxima importancia que el Consejo, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control o, en su caso, de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o de una Comisión *ad hoc*, elabore un Informe anual sobre la estructura y prácticas de gobierno corporativo de la sociedad.
- El Reglamento de la Junta debería regular, del modo más adecuado a los intereses y características de cada sociedad, el régimen de desarrollo de la Junta: presidencia; información a facilitar durante la Junta y contestación a preguntas formuladas por escrito; duración, orden y número de intervenciones; asistencia e intervención del auditor externo y de los Presidentes de las Comisiones especializadas del Consejo, y forma del Acta, entre otros puntos.

3.2.2.4. *Protección de los derechos de los accionistas minoritarios en la Junta General*

Respecto a la participación en las Juntas Generales de Accionistas de empresas del Ibex-35, el Foro del Pequeño Accionista, promovido por la escuela de negocios IESE y la consultora Inforpress, realiza anualmente un estudio que pretende demostrar en qué medida se tienen en cuenta y se respetan sus derechos, y se les facilita el acceso a la toma de decisiones en el seno de la empresa.

Entrando en las consideraciones del estudio relativo a las Juntas celebradas en el año 2006, tras analizar las convocatorias, aconseja el establecimiento de la fecha de celebración de forma clara e inequívoca en primera y segunda convocatoria, y la fijación de aquella en que se prevé su celebración. Por otro lado, realiza un examen de los derechos contenidos en la convocatoria a nivel informativo, y llega a la conclusión de que no en todos los casos esos derechos están recogidos.

Así por ejemplo, uno de los puntos más interesantes en lo que se refiere a la capacidad de intervención del minoritario en la marcha de la sociedad, es la posibilidad de introducir puntos en el orden del día cuando los soliciten un número de accionistas que representen el 5% del capital social. Se trata de un instrumento muy interesante que permite un mayor poder de decisión al minoritario, ya que se puede llegar a incluir, votar, y eventualmente aprobar, temas propuestos por él. Sin embargo, la existencia de esta prerrogativa, no se recoge de forma explícita en todas las convocatorias de juntas.

El principio de “una acción, un voto” sólo se cumple en el 17% de las compañías del Ibex-35. Sólo 6 empresas, de las 35 que componen dicho índice, requieren una sola acción para asistir a ellas; el resto exige un mínimo de acciones que varía entre las diez para asistir a la convocatoria de Metrovacesa, y el uno por mil que exige el Banco Popular. Este uno por mil significa que para acudir a una junta de esta entidad es necesario ser poseedor de más de un millón de títulos (concretamente 1.215.432.540). De esta forma, se hace inviable para muchos de sus accionistas asistir por sí mismos a la junta, y ejercer su derecho a intervenir solicitando aclaraciones sobre puntos contenidos en el orden del día, así como votar sobre los

misimos. Aunque esto último pueden hacerlo por delegación, bien en el consejo, o en otro accionista con capacidad para asistir por contar con ese “mínimo” de acciones, entre títulos propios y por delegación.

Es posible que las compañías se animen a eliminar este requisito en aras de ir adecuándose a las recomendaciones del Código Unificado de Gobierno Corporativo, aprobado en 2006, que recoge esta petición a las compañías. En este sentido, FCC ya ha manifestado su intención de eliminar el requisito de poseer dos mil acciones para asistir a su junta. Las compañías que no lo hagan así deberán justificar su decisión, en virtud del principio de “cumplir o explicar”.

Se puede decir que la capacidad de intervenir en las juntas es bastante utilizada entre los accionistas de las compañías analizadas por este estudio, ya que en un 82% de los casos se ha hecho uso de esta facultad. Sin embargo, hay que destacar que, en algunos casos, se introdujeron aspectos ajenos al orden del día, aprovechando este derecho para hacer interpelaciones a los miembros del consejo sobre aspectos laborales o de otro tipo, que no deberían ser objeto de tratamiento en ese foro. En otras ocasiones, se trataba de meras felicitaciones al consejo o consideraciones, y no preguntas solicitando informaciones concretas. El informe no observó limitaciones en el ejercicio del derecho de información, aunque en algunas ocasiones, se solicitó a los intervinientes un uso adecuado del tiempo.

Desde el Foro del Pequeño Accionista se prestó especial atención a la forma de ejercitarse el derecho al voto. Las recomendaciones en materia de buen gobierno sobre este tema, indican que no se deben mezclar temas distintos en un mismo punto del orden del día, y que éstos se deben votar por separado. Además, cuando se trate de modificación de artículos de los estatutos, o de nombramiento o reelección de consejeros, igualmente se deben votar de forma independiente, para salvaguardar este derecho. El informe desveló que se permitía votar de forma separada las modificaciones de artículos de los estatutos en veintiuna ocasiones y que once compañías del Ibex-35 realizaron la votación de consejeros de forma conjunta, lo que impidió que el accionista pudiera manifestar el sentido de su voto para cada uno de forma diferenciada.

Debido a la dispersión geográfica que puede existir entre el accionariado de las compañías, especialmente en aquellas con un *free float* más elevado, o en compañías con participación de fondos de inversión internacionales, parece aconsejable implantar sistemas que faciliten la participación de estos a través de medios telemáticos. Según el estudio antes mencionado, de las 35 compañías analizadas, dieciséis proporcionaban la asistencia remota a la junta, a través de la web corporativa, mientras que había trece que no lo permitían. Se da la circunstancia además, de que en muchos casos, esta conexión era “en abierto”, es decir, no era necesario registrarse o identificarse como accionista para poder hacer uso de esta posibilidad. Cualquier persona con las herramientas adecuadas (ordenador, conexión a Internet y el programa adecuado) podía asistir desde el lugar que eligiese. Hubo tres compañías que decidieron hacer una apuesta más avanzada tecnológicamente, permitiendo a los accionistas debidamente acreditados, y con todos los requisitos de seguridad necesarios para el caso, ejercer su derecho al voto en tiempo real durante la celebración de la junta. Otra herramienta para facilitar el acercamiento del accionista minoritario a la sociedad, es el voto electrónico, que está disponible en 24 compañías de Ibex-35⁷⁹.

Uno de los aspectos a los que parece darle mayor importancia el Código Unificado de Gobierno Corporativo, es la recomendación de no limitar el número máximo de votos que se pueden emitir por un mismo accionista, ni permitir otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de Composición del Ibex 35 a mayo de 2006. sus acciones en el mercado. Las

⁷⁹ Ley 19/2005, de 14 de noviembre (véase Disposición adicional tercera y cuarta).

limitaciones estatutarias del derecho al voto, en la mayoría de los casos de un 10%, todavía son una práctica en algunas compañías españolas. Estos blindajes, tienen el objetivo de protegerse frente a posibles OPAS y evitar la entrada de accionistas “no deseados” por el consejo de administración. En resumen, del estudio se desprende que si bien las compañías van adecuándose progresivamente a las exigencias de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, todavía hay aspectos a mejorar, algunos de ellos de gran calado, como las limitaciones al derecho al voto, los llamados blindajes anti-opa y la posibilidad de pronunciarse sobre los puntos del orden del día de forma separada. Será interesante ver en qué medida se van adecuando las compañías a estos requerimientos, hechos por las instituciones y por los propios accionistas minoritarios, tan propietarios, en definitiva, con el resto.

3.2.3. *El Buen Gobierno en España. Antecedentes*

3.2.3.1. *La Comisión Olivencia*

España ha participado del proceso de transición hacia un sistema centrado en las mejores prácticas de buen GC. En este proceso de transición se sitúa la actuación de la Comisión Olivencia, creada por el Gobierno español en 1997 y presidida por el catedrático Manuel Olivencia.

Dicha Comisión elaboró un Informe, hecho público en febrero de 1998, que preveía, como probable y deseable, la incorporación de buena parte de la tradición anglosajona de las prácticas de buen gobierno de las empresas cotizadas y los mercados de capitales en España; enfatizaba la responsabilidad de la dirección y de los Consejeros de Administración ante los accionistas de la sociedad. El Informe de la Comisión Olivencia se abocó a una serie de recomendaciones, precisas y ponderadas, que constituyó un Código de Buen Gobierno, de adopción voluntaria por parte de las empresas que se deberían comprometer o bien a cumplir el código, o bien a explicar por qué no lo hacen, en la expectativa de que los mercados, a los que llegará esta información, probablemente recompensaran las prácticas de buen gobierno y sancionaran negativamente su incumplimiento.

El objetivo del Código Olivencia fue aumentar la credibilidad y la confianza en las sociedades, y para ello centró su propuesta en:

- Reformulación del Consejo: su misión, composición y competencia del Consejo, facultades indelegables, creación de valor para el accionista no a cualquier precio, introducción del consejero independiente, proporción entre consejeros dominicales externos e independientes en relación a la estructura de la propiedad, tamaño del consejo, reconsideración de la figura del presidente, creación de comisiones delegadas (ejecutiva, auditoria, remuneración , cumplimiento, etc.) formadas por consejeros externos y no más de tres.
- Aumento del control societario.
- Transparencia informativa a los accionistas y a los inversores.

3.2.3.2. *El Informe Aldama*

Con fecha 8 de enero de 2003 se presentó el Informe de la Comisión especial creada por el Gobierno español para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades, conocido como Informe Aldama, al estar presidida por Enrique Aldama. Este documento, a diferencia del Olivencia, formuló recomendaciones generales y no propuestas concretas de normas que fraguasen en un código de buen gobierno. De dicho Informe cabe destacar:

- Las sociedades deben informar al mercado de si cumplen con las prácticas del Código y de la razón por la que no las cumplen.
- Reforzamiento de la transparencia y al desarrollo del deber de lealtad de los administradores: se transmite al mercado toda la información de forma simétrica para los inversores; que debe ser correcta y veraz; de forma ética y equitativa, y en tiempo real.
- Las reglas de funcionamiento de la Junta de accionistas deben ser pública. La empresa debería publicar las políticas seguidas en cuanto a la delegación de voto y el desarrollo de las reuniones de la Junta, incluyendo asistencia presencial, informaciones, preguntas, o quejas.

3.2.3.3. *La normativa española sobre transparencia del mercado: la obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno*

A raíz de la publicación del *Informe Winter* de la Comisión europea, los países miembros de la UE se pusieron a “hacer los deberes” en materia de gobierno corporativo. España no quedó al margen de las iniciativas legislativas tenidas ya en Alemania, Francia o Italia.

Además de constituirse la Comisión que daría lugar al conocido Informe Aldama, nuestro país dictó una serie de reformas legislativas tendentes a la protección del inversor, del accionista y en general de los terceros que contratan y se relacionan con las empresas. A continuación se tratan las principales normas.

La Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero

Esta norma recoge una serie de medidas tendentes a mejorar la información financiera al señalar nuevos requisitos para la actividad contable: se reguló un comité de auditoría para las sociedades emisoras de valores cuyas acciones u obligaciones estuvieran admitidas a negociación en mercados de valores (artículo 47); se reforzó los mecanismos para la efectiva independencia de los auditores (artículo 51), y se adaptó la Ley del Mercado de Valores a la Directiva «Market Abuse», estableciéndose un régimen exigente en materia de comunicación de la información relevante al mercado (artículos 37 y siguientes).

La Ley 26/2003, de 17 de julio, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas

Esta destacada normativa trajo consigo una serie de medidas de modernización de nuestro derecho de sociedades en materia de buen GC que pueden resumirse en: Publicidad de los pactos parasociales y de otros pactos que afecten a una sociedad cotizada; aprobación de un reglamento específico para la Junta general. En dicho reglamento podrán contemplarse todas aquellas materias que atañen a la junta general, con respeto de las materias reguladas en la ley y los estatutos. Imposibilidad de consejeros con representación de accionistas de votar determinados puntos del orden del día en conflicto con intereses propios. Publicación de las operaciones vinculadas de consejeros con la sociedad. Abstención de operar sobre valores de la compañía cuando disponga de información privilegiada. Reglamento del consejo. Derecho de información para accionistas. Creación de una web corporativa con información para inversores y accionistas. Deberes de diligencia, lealtad, fidelidad, secreto y responsabilidad. Cabe destacar la

obligación de hacer público con carácter anual el informe de gobierno corporativo, con la estructura y contenido mínimo, de las sociedades anónimas cotizadas.

La obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno

Según la citada Ley 26/2003 de transparencia del mercado de valores, “los informes anuales de buen GC” deberán ofrecer explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica y en todo caso (...) el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones”.

La información que debe suministrarse en el Informe anual de gobierno corporativo comprendería una serie de cuestiones. El objeto del Informe es asegurar la mejor calidad de la información basándose en una motivación y explicación de las reglas de gobierno y de su grado de efectivo cumplimiento. Se trata de introducir en nuestra práctica el principio conocido como “cumplir o explicar”. Por lo tanto la exigencia de la motivación significa evaluar regularmente las propias prácticas de gobierno y ofrecer un juicio sobre su grado de observancia aportando datos y soportes que puedan acreditarse.

La Ley 6/2007, de 12 de abril, de reforma de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para la modificación del régimen de las ofertas públicas de adquisición y de la transparencia de los emisores

Esta Ley tiene por objeto modificar la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para incorporar parcialmente a nuestro ordenamiento dos Directivas comunitarias. Se trata de la Directiva 2004/25/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril de 2004 relativa a las ofertas públicas de adquisición (Directiva de OPAS) y la Directiva 2004/109/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 2004, sobre armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado y por la que se modifica la Directiva 2001/34/CE (Directiva de Transparencia). Ambas Directivas forman parte del Plan de Acción de los Servicios Financieros aprobado por la Comisión Europea en 1999, con la finalidad de impulsar la construcción de un mercado único financiero para la Unión Europea. La primera persigue fomentar un mercado de control empresarial eficiente a la par que protege los derechos de los accionistas minoritarios de las sociedades cotizadas.

3.2.4. *Situación actual del Buen Gobierno Corporativo en España: El Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV)*

El Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobó con fecha 19 de mayo de 2006 el Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (en adelante CUBG), presentado por el grupo de trabajo creado en septiembre de 2005 para redactarlo y aprobarlo, y presidido por el Presidente de la CNMV, Manuel Conthe.

Las sociedades cotizadas deberán tomar como referencia el Código al presentar - en el primer semestre de 2008- el Informe anual de gobierno corporativo 2007. Con dicho Código se armonizan y actualizan las recomendaciones sobre gobierno corporativo existentes en España hasta la fecha (a saber, las contenidas en los citados “Código Olivencia” (1998) y el “Informe Aldama” de (2003)). Debe advertirse, sin embargo, que ni es una mera refundición de los informes de buen gobierno preexistentes, ni una mera transposición de las Recomendaciones de la Comisión

europea de 14 de diciembre de 2004 (retribución de administradores) y de 15 de febrero de 2005 (administradores ejecutivos).

Aunque el CUBG ha recibido críticas generalizadas coincidimos con Mateu de Ros al señalar que posiblemente “sea uno de los documentos de gobierno corporativo mejor construido entre los aprobados en los últimos años”⁸⁰. Presenta, en palabras del citado autor, “un esfuerzo innovador más imaginativo que el de sus predecesores y haber sido capaz de sintetizar el ‘estado del arte’ del buen gobierno a nivel europeo promoviendo sin duda la mejora de esta dimensión de las sociedades cotizadas de nuestro país”.

A título meramente expositivo, pues excedería del ámbito y alcance de esta obra, a continuación se señalan las principales recomendaciones que el CUBG contiene, así como unos breves comentarios, allí donde procedan⁸¹.

Recomendaciones sobre la Junta General

Ausencia de limitaciones (Recomendación 1)

Acerca de la Junta General, se recomienda la ausencia de limitaciones estatutarias al número máximo de votos que pueda emitir un accionista o de restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado (caso de reforzamientos de quórum).

Es la primera recomendación del Código Unificado, pero ni en España, ni en el resto de Europa, es de las tendencias de buen gobierno más seguidas por las empresas.

El Código recoge en este punto el espíritu de la directiva europea de 2004 sobre esta materia. Sin embargo, a falta de ver lo que sucederá con el seguimiento del Código en un futuro más lejano, algunas sociedades cotizadas, ya han anunciado que no eliminarán la limitación de los derechos de voto. El argumento utilizado es el de defender los derechos de los accionistas minoritarios. Según el último informe de gobierno corporativo publicado por la CNMV, 23 compañías mantienen en sus estatutos límites al derecho a voto. Pero las empresas españolas no son las únicas reacias a hacer desaparecer de sus estatutos los distintos blindajes con que se protegen de la irrupción de capital no deseado. Según un informe de la Comisión Europea, la tendencia a mantener los blindajes estatutarios es prácticamente general en todos los países de la UE. Es más, la CE ha detectado que en lugar de eliminarse las barreras a las tomas de control se han creado nuevas limitaciones. Demasiados Estados miembros están poco dispuestos a levantar las barreras existentes, y algunos de ellos incluso han permitido a las empresas un mayor poder para poder frustrar las opas.

De acuerdo con los datos del Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia elaborado por la Fundación de Estudios Financieros, la mayor parte de las medidas de blindaje se basan en cláusulas de garantía a favor de los miembros de la alta dirección (54,2%), los quórum reforzados (14,2%) y la limitación de derechos de voto de los accionistas (15%).

La finalidad de esta recomendación, orientada a fomentar la existencia de un mercado de control activo en el ámbito de las sociedades cotizadas, se alinea con la posición tradicional de considerar las limitaciones estatutarias como un factor de desequilibrio y conflicto de interés en la estructura orgánica de las sociedades, a través de las cuales y, para preservar la posición de los administradores, se evita que se someta a la valoración de los accionistas y del mercado la decisión sobre los cambios de control corporativo.

La insistencia con la que esta recomendación se ha formulado habitualmente en el gobierno corporativo se deriva, entre otras circunstancias, de las disfunciones que la ausencia de una regulación legal específica de las sociedades cotizadas planteaba

⁸⁰ Mateu de Ros: ob. cit., p. 14.

⁸¹ Para un análisis pormenorizado del CUBG, véase Mateu de Ros: ob. cit., pp. 75 y ss.

en esta materia. El ordenamiento societario no contiene ninguna disposición relativa a las cláusulas de blindaje estatutario, que en la práctica, y paradójicamente, se han configurado a través de los mecanismos establecidos con carácter general en la Ley de Sociedades Anónimas para la protección de los derechos políticos de los socios minoritarios. Entre ellos, la limitación del número máximo de votos o el establecimiento de un quórum y mayorías reforzados.

De hecho y frente a la posición tradicional en esta materia, el propio Código Unificado reconoce que, en ocasiones y aunque de forma excepcional, el establecimiento o mantenimiento de las cláusulas de blindaje puede estar justificado (en particular, cuando ya existieran en el momento de salida a bolsa o hubieran sido aprobadas posteriormente por una mayoría significativa) o responder a razones de eficiencia, lo que incluye la protección de inversiones específicas o el reforzamiento del poder de negociación de los accionistas en caso de opas no pactadas.

La ley 6/2007 que transpone al ordenamiento jurídico español dos directivas europeas, obliga a lanzar opas por el cien por cien de una compañía cuando alguno de sus accionistas haya nombrado a la mitad de los consejeros, así como a todo aquel que supere el 30% de los derechos de voto de una empresa.

También estarán obligados a presentar opas totales los accionistas que, cuando entre en vigor, tengan entre el 30 y el 50% del capital e incrementen su participación en más de un 5% en un solo año; cuando sobrepasen la mitad de los derechos de voto o cuando tras comprar participaciones adicionales lleguen a controlar la mitad del consejo de administración.

Así, las opas obligatorias pasaron a ser *a posteriori*, es decir, cuando ya se ha tomado el control de la compañía, en lugar de *a priori*, como ocurría con la ley anterior y que ahora es voluntaria. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) podrá dispensar a un accionista de la obligación de lanzar una opa cuando haya otro con más poder en la empresa. Las ofertas de compra tendrán que presentarse a un precio que, al menos, iguale el máximo pagado para hacerse con el control de la empresa. La CNMV podrá modificar este precio cuando el precio más elevado se fije por acuerdo entre el comprador y el vendedor, si los precios de mercado de los valores han sido manipulados o se han visto afectados por acontecimientos excepcionales, y si se pretende favorecer el saneamiento de la sociedad.

Con esta normativa, los Consejos de Administración podrán defenderse de opas de compañías extranjeras con las mismas armas legales que éstas.

Sin embargo, los órganos de administración y dirección tendrán que ser autorizados por la junta de accionistas antes de emprender cualquier acción para impedir el éxito de la oferta, con la excepción de la búsqueda de otras opas, y, en particular, antes de iniciar una emisión de valores que obtenga el control de la sociedad. Sobre los blindajes societarios, las firmas opadas podrán decidir si los mantienen, aunque deberán ser aprobados por la junta de accionistas.

La norma introduce la figura de la compraventa forzosa en el caso de opas lanzadas por todo el capital, de forma que cuando el accionista mayoritario haya alcanzado el 90% de los derechos de voto, podrá obligar al minoritario a venderle sus acciones y viceversa.

Competencia de la Junta (Recomendación 3)

El sometimiento a Junta General de decisiones que entrañen una modificación estructural de la sociedad, en particular la transformación de sociedades cotizadas en compañías holding, adquisición o enajenación de activos esenciales cuando impliquen modificación efectiva del objeto social y operaciones equivalentes a la liquidación de la sociedad.

Deber de información previa (Recomendación 4)

El CUBG prevé la publicación de las propuestas de acuerdo sometidas por el Consejo a la Junta General con carácter simultáneo a la publicación de la convocatoria, con información complementaria cuando se trate de nombramiento o ratificación de Consejeros.

Votación separada de asuntos independientes (Recomendación 5)

En particular, el nombramiento ratificación o cese de Consejeros será objeto de aprobación individual, y en el caso de modificación estatutaria, cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente diferentes serán votados por separado.

Fraccionamiento del voto (Recomendación 6)

Posibilidad de que los intermediarios financieros que aparecen como accionistas puedan emitir votos distintos por cada cliente, según sus instrucciones.

Votación consultiva por la Junta General de la política de retribuciones (Recomendación 40) Previsión de que el Consejo someta a votación consultiva y separada de la Junta, un informe sobre política de retribuciones de Consejeros, poniéndose dicho informe a disposición de los accionistas de forma separada o de cualquier otra forma, centrándose el informe en el año en curso y en años futuros (salvo si es información comercial sensible), destacando los cambios sobre el ejercicio pasado respecto del que se incluirá un resumen en global e informando, además, del papel desempeñado en la elaboración de la política de retribuciones por la Comisión de Nombramientos y si se han utilizado asesores externos, indicando éstos.

Recomendaciones sobre el Consejo de Administración

La mayor parte de las recomendaciones del CUBG van dirigidas a lograr el mejor gobierno del órgano de administración de las sociedades cotizadas.

Interés social (Recomendación 7)

En cuanto a los criterios a aplicar por el Consejo de Administración para el desempeño de sus funciones, se señala la necesaria unidad de propósito, independencia de criterio, paridad de trato a socios e interés social entendido como maximación, de forma sostenida, del valor económico de la empresa. Además, se deberá respetar las leyes y reglamentos en la relación de la empresa con grupos de interés, cumplir las obligaciones y contratos, respetar los usos y buenas prácticas y observar los principios adicionales de responsabilidad corporativa.

Competencias del Consejo (Recomendación 8)

Se señala como núcleo esencial de la función del Consejo, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social, y a tal fin reserva al “pleno” del Consejo la aprobación de: a) las políticas y estrategias generales de la sociedad (plan estratégico o de negocio; objetivos de gestión y presupuestos anuales; política de inversiones y financiación; definición de la estructura del grupo; política de gobierno corporativo; política de responsabilidad corporativa; política de retribuciones y evaluación de altos directivos; política de control y gestión de riesgos, y seguimiento de los sistemas internos de información y control; política de dividendos y de autocartera), b) determinadas decisiones (nombramiento y cese de altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización; retribución de Consejeros, incluida la adicional de los ejecutivos por sus funciones ejecutivas; información financiera pública periódica; operaciones que por su cuantía o características sean estratégicas; creación o toma de participación

en sociedades de propósito especial) y c) operaciones vinculadas (fijando las condiciones para que no sea precisa la autorización del Consejo). La Comisión Ejecutiva sólo podrá decidir por razones de urgencia respecto de las materias mencionadas en las letras b) y c), con posterior ratificación por el Consejo en pleno.

Tamaño del Consejo (Recomendación 9)

Que su dimensión sea la precisa para un funcionamiento eficaz y participativo, siendo aconsejable que su tamaño sea de entre cinco y quince miembros.

Estructura funcional del Consejo (Recomendación 10)

Que los Consejeros externos (dominicales e independientes) constituyan amplia mayoría del Consejo y que el número de Consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario (teniendo en cuenta la complejidad del grupo y el porcentaje de participación de los Consejeros ejecutivos).

Otros Consejeros (Recomendación 11)

Si existiera algún Consejero externo que no pueda ser considerado ni dominical ni independiente, la sociedad deberá explicar dicha circunstancia y sus vinculaciones con la sociedad, sus directivos o sus accionistas.

Proporción entre Consejeros dominicales e independientes (Recomendación 12)

Que dentro de los Consejeros externos, la relación entre el número de Consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital representado por los Consejeros dominicales y el resto del capital, si bien se recogen dos circunstancias que permitirían atenuar el criterio de proporcionalidad referido (existencia de participaciones no significativas pero de elevado valor absoluto y pluralidad de accionistas representados en el Consejo pero sin vínculos entre sí).

Número suficiente de Consejeros independientes (Recomendación 13)

Que el número de Consejeros independientes represente al menos un tercio del total de los Consejeros⁸².

Explicación del carácter de cada Consejero (Recomendación 14)

Que el carácter de cada Consejero se explique por el Consejo ante la Junta General que deba efectuar o ratificar su nombramiento, y que dicho carácter se confirme o, en su caso, revise anualmente en el IAGC, previa verificación por la Comisión de Nombramientos. Asimismo, el IAGC también deberá explicar las razones por las cuales se hayan nombrado Consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 5% del capital, exponiéndose, además, las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado Consejeros dominicales.

Diversidad de género (Recomendación 15)

La sociedad deberá explicar los motivos e iniciativas frente al escaso o nulo número de Consejeras, debiendo velar la Comisión de Nombramientos para que no existan sesgos en los procesos de selección y se busquen e incluyan deliberadamente mujeres entre los potenciales candidatos.

En este punto debemos referirnos a la previsión hecha en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuyo artículo 75 establece la participación necesaria de las mujeres en los Consejos de

⁸² Téngase en cuenta que el CUBG establece con carácter vinculante qué se entiende por consejero independiente y los requisitos que habrán de reunir para ser calificados como tales.

administración de las sociedades mercantiles al señalar que “Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley”.

Presidente del Consejo (Recomendación 16)

Destaca la responsabilidad del Presidente sobre el funcionamiento eficaz del Consejo, debiendo asegurar información suficiente a los Consejeros y estimulando el debate y participación de los mismos, salvaguardando su libertad en cuanto a la toma de posición y expresión de opiniones, organizando y coordinando la evaluación periódica del Consejo y, en su caso, del Consejero Delegado o primer ejecutivo.

Presidente del Consejo (Recomendación 17)

Cuando el Presidente sea a su vez el primer ejecutivo de la sociedad, se prevé que se faculte a un Consejero independiente para solicitar la convocatoria del Consejo o incluir puntos en el orden del día, así como para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros externos y dirigir la evaluación del Presidente por el Consejo.

Secretario (Recomendación 18)

Se delimitan las funciones del Secretario en orden a que las actuaciones del Consejo se ajusten al ordenamiento jurídico y a las normas corporativas de la sociedad, debiendo tener presente también las recomendaciones de buen gobierno, proponiéndose, asimismo, que su nombramiento y cese sean informados por la Comisión de Nombramientos y aprobados por el pleno del Consejo, debiendo constar en el Reglamento del Consejo el procedimiento de nombramiento y cese.

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 19)

Que el Consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones, siguiendo un programa de fechas y asuntos establecidos al inicio del ejercicio, pudiendo cada Consejero proponer nuevos puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 20)

La inasistencia de los Consejeros debe limitarse a casos indispensables cuantificados en el IAGC. La representación de los Consejeros debe limitarse a los casos en que sea imprescindible y con instrucciones.

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 21)

Constancia en el acta de las preocupaciones del Secretario o de cualquier Consejero sobre alguna propuesta, o sobre la marcha de la compañía, siempre que dichas preocupaciones no queden resueltas en el Consejo y se solicite por quien haya manifestado la preocupación que se deja constancia de la misma en el acta.

Evaluación periódica del Consejo y de sus Comisiones (Recomendación 22)

El Consejo en pleno ha de evaluar una vez al año su propio funcionamiento, el desempeño de sus funciones por el Presidente y primer ejecutivo de la compañía previo informe de la Comisión de Nombramientos y el propio funcionamiento de las distintas Comisiones a partir del informe que éstas mismas eleven al Consejo.

Información de los Consejeros (Recomendación 23)

Derecho de los Consejeros a recabar la información adicional que juzguen precisa sobre asuntos que sean competencia del Consejo a través del Presidente o Secretario.

Información de los Consejeros (Recomendación 24)

Derecho de los Consejeros a obtener de la sociedad el asesoramiento interno o externo preciso para el cumplimiento de sus funciones, arbitrando la sociedad los cauces adecuados para ello.

Información de los Consejeros (Recomendación 25)

Que la sociedad establezca un programa de orientación que proporcione a los nuevos Consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa y sus reglas de gobierno, así como programas de actualización al respecto.

Dedicación de los Consejeros (Recomendación 26)

Que la sociedad exija a sus Consejeros la dedicación en tiempo y esfuerzo necesaria para el desempeño eficaz de sus funciones, debiendo informar los Consejeros a la Comisión de Nombramientos de otras obligaciones profesionales que puedan interferir en su dedicación, estableciendo la sociedad el número de Consejos de los que puedan formar parte.

Selección, nombramiento y reelección de Consejeros (Recomendación 27)

Que la propuesta de nombramiento o reelección de Consejeros que se eleve por el Consejo a la Junta, así como su nombramiento por cooptación, se apruebe por el Consejo a propuesta de la Comisión de Nombramientos respecto de los Consejeros independientes y previo informe de dicha Comisión respecto de los restantes Consejeros.

Información pública sobre Consejeros (Recomendación 28)

Que las sociedades hagan pública a través de la página web y mantengan actualizada, la información sobre sus Consejeros (perfil profesional y biográfico; otros Consejos a los que pertenezcan; categoría o clase de Consejero, señalando, en el caso de los dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos; fecha de primer nombramiento y de los posteriores; acciones y opciones sobre acciones de la compañía de las que sea titular).

Rotación de Consejeros independientes (Recomendación 29)

Los Consejeros independientes no deberán permanecer como tales durante un periodo continuado superior a 12 años.

Cese y dimisión de Consejeros dominicales (Recomendación 30)

Los Consejeros dominicales deben dimitir cuando el accionista a quien representen venda íntegramente su participación accionarial. También, pero en el número que corresponda, si reducen su participación accionarial.

Cese y dimisión de Consejeros independientes (Recomendación 31)

El Consejo de Administración no debe proponer el cese de ningún Consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo justa causa, apreciada por el Consejo previo informe de la Comisión de Nombramientos. No obstante, también puede proponerse el cese de Consejeros independientes de resultados de OPAS, fusiones u otras operaciones societarias similares que supongan un cambio en la estructura accionarial cuando tales cambios vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la

Recomendación 12 entre capital representado por los Consejeros dominicales y el resto del capital.

Cese y dimisión de Consejeros perjuicio sociedad (Recomendación 32)

Deben establecerse reglas que obliguen a los Consejeros a informar y, en su caso, dimitir, en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito o reputación de la sociedad, y en particular, les obliguen a informar de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como sus posteriores vicisitudes procesales. Asimismo, si un Consejero resulta procesado o se dicta en su contra auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos de art. 124 de la LSA, el Consejo debe examinar el caso tan pronto sea posible y decidir sobre su continuidad o no en el cargo. De todo ello, el Consejo debe dar cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Dimisión de Consejeros por desacuerdo (Recomendación 33)

Los Consejeros deben expresar claramente su oposición a propuestas que puedan ser contrarias al interés social, particularmente en supuestos de conflicto de intereses en decisiones que puedan perjudicar a accionistas no representados en el Consejo. Si el Consejero formula serias reservas a decisiones significativas o reiteradas y opta por dimitir, deberá explicar las razones en carta dirigida a todos los Consejeros, alcanzando esta obligación también al Secretario aunque no sea Consejero.

Cese y dimisión de Consejeros (Recomendación 34)

Necesidad de que el Consejero cuando abandone el cargo, ya sea por dimisión u otro motivo, antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Retribuciones de Consejeros: régimen de aprobación y transparencia (Recomendación 35)

Contenido mínimo de los pronunciamientos de la política de retribuciones que deberá aprobar el Consejo de Administración.

- Componentes fijos.
- Conceptos retributivos de carácter variable incluyendo, en particular, las clases de Consejeros a que se aplique, los criterios de evaluación de resultados en conceptos retributivos referenciados a acciones, los parámetros y fundamentos de sistemas de *bonus* o primas y la estimación del importe absoluto de las retribuciones variables.
- Principales características de los sistemas de previsión (con estimación de su importe o coste anual equivalente).
- Condiciones a respetar en los contratos de quienes ejerzan funciones de alta dirección como Consejeros ejecutivos.

Retribución de Consejeros: Criterios orientadores (Recomendación 36)

Circunscribir a los Consejeros ejecutivos determinados conceptos o sistemas retributivos (remuneraciones en acciones o equivalentes, retribuciones variables ligadas al rendimiento de la Sociedad y sistemas de previsión).

Retribución de Consejeros: criterios orientadores (Recomendación 37)

Que la remuneración de los Consejeros sea la necesaria para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad de su cargo, sin que lo elevado de la retribución pueda comprometer su independencia.

Remuneración de Consejeros: Criterios orientadores. (Recomendaciones 38 y 39)

Que la remuneración basada en resultados tome en cuenta las salvedades expresadas en el informe de auditoría externa que minoren los resultados. Las retribuciones variables deben contener cautelas técnicas precisas para asegurar que guarden relación con el desempeño profesional de sus beneficiarios y no deriven de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o circunstancia similares.

Transparencia de retribuciones individuales (Recomendación 41)

La Memoria deberá detallar las retribuciones individuales de los Consejeros durante el ejercicio incluyendo desglosadamente todo tipo de concepto o sistema retributivo (dietas, fijo, primas, participaciones en beneficios, planes de pensión, aportación a los mismos, indemnizaciones pactadas o pagadas, remuneraciones de otras sociedades del grupo, retribuciones por funciones de alta dirección o cualquier otra), además de eventuales entregas de acciones, opciones o instrumentos referenciados a acciones (igualmente con un amplio desglose) e información sobre la relación entre retribución de Consejeros ejecutivos y los resultados en el ejercicio pasado u otras medidas de rendimiento de la sociedad.

Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendaciones 42 y 43)

Que la estructura de participación en la Comisión Ejecutiva de las distintas clases de Consejeros sea similar a la del Consejo y su Secretario sea el del Consejo.

Que el Consejo conozca los asuntos tratados y las decisiones de la Comisión Ejecutiva, recibiendo todos los Consejeros copias de sus actas.

Comisiones de supervisión y control (Recomendación 44)

Que el Consejo constituya en su seno, además del Comité de Auditoría, una Comisión, o dos separadas, de Nombramientos y Retribuciones, designando sus miembros con conocimientos, aptitudes y experiencias adecuados a los cometidos de cada Comisión, estando integradas por un mínimo de tres miembros que sean Consejeros externos siendo el Presidente Consejero independiente, pudiendo asistir a sus reuniones Consejeros ejecutivos o altos directivos según los temas a tratar y contar con asesoramientos externos, levantándose acta de sesiones cuyas copias se remitirán a todos los Consejeros, debiendo el Consejo deliberar sobre sus propuestas e informes, dándose cuenta al Consejo de sus reuniones en la sesión siguiente del Consejo y respondiendo las Comisiones ante el Consejo por su actividad.

Comisiones de supervisión y control (Recomendación 45)

Una Comisión *ad hoc* o el Comité de Auditoría o Comisión de Nombramientos, deberá asumir la supervisión del cumplimiento de los Códigos internos de conducta y reglas de gobierno corporativo.

Comité de Auditoría: composición (Recomendación 46)

Idoneidad de sus miembros, particularmente de su Presidente, en función de sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgo.

Comité de Auditoría: auditoría interna (Recomendaciones 47 y 48)

La sociedad dispondrá de una función de auditoría interna, quien presentará al Comité de Auditoría su plan anual de trabajo, le informará de posibles incidencias y, asimismo, de sus actividades al final de cada ejercicio.

Comité de Auditoría: competencias (Recomendaciones 49, 50 y 51)

Concreción de qué aspectos deben como mínimo identificarse dentro de la política de control y gestión de riesgos (riesgos a que se enfrenta la sociedad incluyendo entre los financieros económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance; fijación del nivel de riesgo aceptable; medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos; sistemas de información y control interno para gestionar los riesgos). Asimismo, concreción de las funciones del Comité de Auditoría en relación con la supervisión de los sistemas de información y control internos y relaciones con el auditor externo, teniéndose en cuenta sobre esto último la posible existencia de un grupo de empresas; establecimiento de un mecanismo que permita a los empleados comunicar confidencial o anónimamente irregularidades de potencial trascendencia. El Comité puede convocar a empleados o directivos de la sociedad, incluso sin presencia de otro directivo.

Comité de Auditoría: información al Consejo (Recomendación 52)

El Comité de Auditoría informará con carácter previo al Consejo respecto de cualquier decisión de éste sobre informaciones financieras periódicas, creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial y operaciones vinculadas (salvo que respecto de éstas últimas se haya atribuido a otra Comisión).

Comité de Auditoría: presentación de cuentas (Recomendación 53)

El Consejo habrá de procurar presentar las cuentas anuales a la Junta General sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría, y si existen debe explicarse su alcance y contenido tanto por el Presidente como por el auditor.

Comité de Nombramientos: composición (Recomendación 54)

Mayoría de Consejeros independientes.

Comité de Nombramientos: funciones (Recomendación 55)

Además de las señaladas en otras recomendaciones, deben ser funciones de la Comisión de Nombramientos: a) evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo y definir las funciones y aptitudes necesarias de los candidatos a Consejero, evaluando el tiempo y dedicación precisos de los mismos; b) examinar y organizar, en su caso, la sucesión del Presidente y primer ejecutivo para que se produzca de forma ordenada y bien planificada; c) informar los nombramientos y ceses de altos directivos propuestos por el primer ejecutivo al Consejo; y d) informar sobre la diversidad de género a que alude la recomendación 14.

Comité de Nombramientos: consulta Presidente y CEO (Recomendación 56)

Esta Comisión consultará al Presidente y al primer ejecutivo, especialmente cuando trate de materias relativas a los Consejeros ejecutivos y, asimismo, que cualquier Consejero pueda solicitar de la Comisión que tenga en consideración potenciales candidatos para cubrir vacantes de Consejero.

Comité de Retribuciones: funciones (Recomendación 57)

Junto a las demás funciones previstas en otras recomendaciones, corresponderá a la Comisión de Retribuciones el proponer al Consejo la política de retribución de los Consejeros y altos directivos, la retribución individual de los Consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos, y las condiciones básicas de los contratos

de los altos directivos, debiendo velar además por la observancia de la política retributiva de la sociedad.

Comité de Retribuciones: consulta Presidente y CEO (Recomendación 58)

La Comisión de Retribuciones consultará al Presidente y al primer ejecutivo, especialmente cuando se trate de materias relativas a Consejeros ejecutivos y altos directivos.

Definiciones vinculantes

En el apartado III del Código Unificado se recogen definiciones de Alto Directivo, Participaciones significativas, Consejeros ejecutivos, Consejeros dominicales y Consejeros independientes, advirtiéndose que las mismas son vinculantes para las sociedades cotizadas en el sentido de que al informar sobre si cumplen o no las recomendaciones del Código Unificado deberán respetar el significado que dicho Código atribuye a los conceptos referidos.

Principio de cumplir o explicar

Existen dos grandes enfoques sobre gobierno corporativo:

- Enfoque estadounidense: Principios de Buen Gobierno como condición de admisión a negociación impuesta por las Bolsas de Valores. Se complementan con las disposiciones imperativas de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.
- Enfoque británico-EU: Los Códigos de Buen Gobierno no son de cumplimiento obligatorio, pero cuando una sociedad cotizada no sigue alguna de sus recomendaciones, tiene que explicar públicamente los motivos (“principio de cumplir o explicar”). Este principio está consagrado por artículo 116 de la LMV, y reflejado igualmente en las sucesivas Recomendaciones de buen gobierno: Informe Olivencia (1997), Informe Aldama (2003) y especialmente en este Código Unificado (2006). Las explicaciones de las sociedades cotizadas, y la calidad de sus IAGC, deben ser evaluadas libremente por “el mercado”, y no por la CNMV.

3.3. Resumen y conclusiones

Dado el valor del Buen Gobierno Corporativo como mejora de la eficiencia empresarial y como exigencia del mercado, cabe extraer las siguientes consideraciones:

- Aunque fue a finales de la década de los años ochenta cuando la preocupación por el *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC) comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico, sin embargo su existencia misma se remonta al nacimiento hace 400 años de la propia compañía mercantil, y a la conciliación, desde ese momento, entre los intereses de la propiedad y los de la dirección de la sociedad.
- Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles, es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas (Enron, Worldcom, Parmalat, etc.) como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hecho en cierto modo del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia y reformulación del propio modelo de empresa.
- A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el

comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o “normas blandas” que promueven el buen gobierno de las empresas.

- A nuestro juicio se acierta en la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando se sitúa en el terreno de la responsabilidad social de las empresas: lo primero que hay que considerar es “la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos partícipes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo”.
- Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La primera, su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Initiative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías. La segunda es que los empresarios entiendan que, a pesar de los inconvenientes a corto plazo de su implantación, el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a afectar positivamente al resultado y al incremento del valor de las empresas a medio y largo plazo.
- Estamos convencidos de que el buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor y que tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados demandando ratings nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y apreciando el establecimiento de guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías cotizadas.
- Creemos, igualmente, que el movimiento internacional a favor del buen gobierno corporativo, que ha abierto también una reforma profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado extender una conciencia autocrítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras del experto Mateu de Ros, “de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal -siempre volubles- de los administradores”.
- Además entendemos que España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un “suelo” firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada que provoca la existencia de fuertes Grupos de Control que suelen ser los abanderados de este proceso y de su rápida y eficaz implantación.

- El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. En esa dirección existen dos modelos diferenciados de GC: anglosajón y europeo.
- El anglosajón es fruto no sólo de la arraigada tradición por un gobierno corporativo necesitado de transparencia y comportamiento ético al registrar un alto nivel de *free float* (acciones fuera de los Grupos de Control), sino también, en buena medida, para dar respuesta a esa serie de escándalos financieros cuyo epicentro fueron los Estados Unidos o el Reino Unido. La *Ley Sabarnes Oxley* (2002) o el británico *Código combinado en Gobierno corporativo* (2003) son ejemplos de la preocupación de la sociedad anglosajona para someter a las compañías cotizadas al necesario control de transparencia e información.
- El que llamaríamos europeo es un modelo que se ha generado en su inicio más por la internacionalización de los mercados -y también por la alarma producida por los escándalos financieros-, que por un convencimiento real en la sociedad de atajar la opacidad y el descontrol de ciertas compañías, sin olvidar que a diferencia de muchas compañías británicas, las empresas europeas presentan una cierta concentración de la propiedad en manos de pocos accionistas de control, lo que puede conducir a potenciales conflictos de interés que condicionen un buen GC. Tanto la Unión Europea (donde destaca el *Informe Winter*) como países de la importancia de Francia, Italia, Alemania, Francia o recientemente España, han dictado recomendaciones acerca del mejor gobierno de las empresas.
- A su vez dentro del modelo europeo distinguimos entre los llamados sistemas dualista y monista, ambos unidos bajo el control, más formal que sustancial, de la Junta de Accionistas. El dualista, propio del Derecho alemán pero con extensión en otros países, configura un doble sistema de gobierno de la Empresa al distinguir entre el Comité de Dirección que dirige la compañía y el Consejo de Vigilancia que supervisa y controla el quehacer de aquél. En cambio el sistema monista configura su modelo de gobierno empresarial desde un único órgano: el Consejo de Administración responsable de la dirección (aunque asistido por el Comité de Dirección) y del control de la sociedad.
- España no ha quedado al margen del movimiento internacional de buen gobierno empresarial. En nuestro país ciertas iniciativas legislativas, impulsadas desde las decisiones adoptadas por la Unión Europea, han supuesto un claro avance en esta materia. Es el caso de la Ley del Mercado de Valores (1988) o de la Ley de transparencia del mercado de valores (2003), la cual, entre otras obligaciones para fomentar la transparencia en la información, impuso a las sociedades cotizadas la necesidad de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Recientemente cabe también destacar, por una parte, el Decreto de abuso de mercado 1333/2005, que ha dictado una serie de normas para combatir el uso de información privilegiada en materia de mercado de valores; y, por otra, la reforma de la Ley del Mercado de Valores por Ley 6/2007 de 12 de abril, en materia de opas y transparencia, y que persigue, entre otros fines, dar mayor protección a los accionistas minoritarios.
- Pero consideramos que el gran avance del GC en España ha llegado tras la aprobación por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), que codifica en régimen de “cumplir o explicar” las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas no sólo en anteriores intentos de armonización en España como lo

fueron el Código Olivencia (1998) o el Informe Aldama (2003), sino también las acordadas por la Unión Europea y la OCDE.

- El Código Unificado de buen GC español contiene 58 recomendaciones (en relación con la estructura de la propiedad, Junta, Consejo, miembros del mismo y su remuneración, sus Comisiones, etc.) dirigidas al GC de las sociedades cotizadas que, a partir de 2008, y respecto al año 2007, tendrán ya que informar si las siguen o no, en cuyo caso deberán explicar por qué se apartan de ellas.

4. LA IMPLICACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA RSE Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

4.1. *La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo*

Como puede deducirse de lo que hemos visto en el apartado anterior, el buen gobierno de una empresa depende, en buena medida, de aspectos como la composición, la estructura, las tareas y la forma de funcionar de su máximo órgano de gobierno.

Como es obvio, la diversidad de experiencias, conocimientos y características personales de los consejeros se reflejarán en su capacidad de contribuir a la buena marcha de la sociedad. La creación de comisiones del Consejo refleja la importancia de que determinados temas tengan un tratamiento y un seguimiento diferenciados. Asimismo, las normas de funcionamiento tienen una influencia decisiva en la capacidad del Consejo y de sus miembros de desempeñar las tareas de su incumbencia. El propósito de este capítulo es explicar de qué forma el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible incide en todos estos aspectos. Para ello, en primer lugar repasaremos lo que las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están haciendo para integrar estos temas en sus máximos órganos de gobierno⁸³. Tras ello, y a fin de ayudar a aquellas empresas que quieran avanzar en este tema, daremos algunas recomendaciones prácticas.

4.2. *Implicaciones de la RSE en la composición, estructura, tareas y funcionamiento del Consejo de Administración*

La mayoría de los autores y muchos códigos de buen gobierno opinan que temas como la gestión del riesgo, la estrategia o la selección de los primeros ejecutivos son responsabilidades ineludibles del Consejo de Administración. En el gráfico 1 se resumen las opiniones sobre este tema de las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) y de la población de empresas evaluadas por Sustainability Asset Management (SAM) para elaborar dicho índice.

Como puede apreciarse en el gráfico 1 de la siguiente página, la inmensa mayoría de las compañías tanto líderes como no afirma que temas como la gestión del riesgo, la retribución, la selección y nombramiento de los primeros ejecutivos o la estrategia son responsabilidades formales de sus máximos órganos de gobierno. En donde se manifiesta una mayor diferencia entre las empresas más avanzadas y la población de empresas en general es en el tema de la RSE: mientras que el 94% (es decir, todas menos una) de las empresas líderes lo integran en las responsabilidades de sus consejos, sólo la mitad de las empresas analizadas por SAM afirma hacerlo. Como es obvio, lo que más ha de interesarnos es el comportamiento de las líderes ya que nos muestran prácticas emergentes que pasarán a ser estándar en un futuro cercano. A continuación, vamos a ver cómo esta consideración de la RSE como responsabilidad formal del Consejo de Administración se manifiesta en la composición y estructura del mismo.

⁸³ Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Lara Ventoso.: «*La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*», Fundación BBVA, 2006.

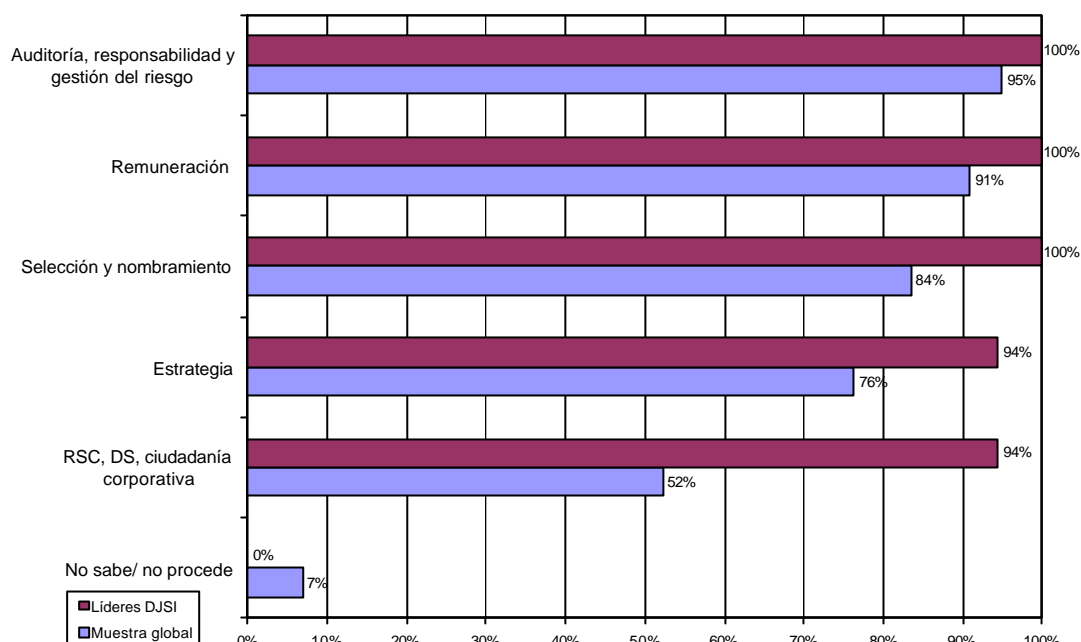


Gráfico 1. Responsabilidades formales del Consejo de Administración

En la abundante literatura sobre la composición de los máximos órganos de gobierno de las empresas se subrayan aspectos como el tamaño (número de consejeros), los tipos de consejero (por ejemplo, consejeros internos y externos), la representación de minorías (por ejemplo, diversidad de nacionalidades y sexo) y la trayectoria de los consejeros (formación académica, valores y experiencia). Especialmente, la perspectiva teórica de la “dependencia de recursos” (*resource dependence*) ha recalcado la relevancia de este tema porque considera que los consejeros constituyen un canal básico para la obtención de recursos esenciales a través de sus conexiones con el entorno. En esta misma línea, algunos académicos han hecho hincapié en que por su prestigio en sus comunidades y profesiones, los consejeros ayudan a potenciar la legitimidad de la empresa en la sociedad. Asimismo, otros autores han visto una relación positiva entre la composición del consejo de administración (por ejemplo, relación entre consejeros internos y externos o proporción de mujeres o minorías étnicas) y acciones de responsabilidad social o de filantropía corporativa, mientras otros han observado que las empresas modifican estratégicamente la composición de su consejo de administración para responder a cambios significativos en su entorno.

Dada la creciente importancia que la RSE tiene para la buena marcha y el futuro de las empresas y el carácter complejo de este tema, parece razonable pensar que éstas deberían incluir consejeros que gracias a sus conocimientos y experiencia puedan aportar la información, conocimiento, buenas prácticas, relaciones y puntos de vista esenciales sobre el mismo. Efectivamente, catorce de las dieciocho de las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) han incorporado a sus consejos de administración uno o más consejeros con experiencia acreditada en RSE.

En la literatura sobre el gobierno de las empresas se entiende por estructura del Consejo de Administración el número y tipo de comités, la composición de dichos comités y el flujo de información entre estos comités y el Consejo en su conjunto. Para proteger los derechos de los accionistas, los investigadores de la teoría de la agencia y, como hemos visto en los apartados precedentes, la mayoría de los códigos de buen gobierno que se han desarrollado en los últimos años, han propuesto la creación de comités de auditoría, nombramientos y retribuciones presididos por consejeros externos para asegurar una supervisión real y eficaz.

Como proponíamos en relación al tema de la composición del Consejo, parece razonable esperar que la relevancia que la RSE tiene para las empresas se concrete

en la creación de comités que se encarguen específicamente del tema. Como puede apreciarse en el gráfico 2, esto se confirma en el caso de las empresas líderes.

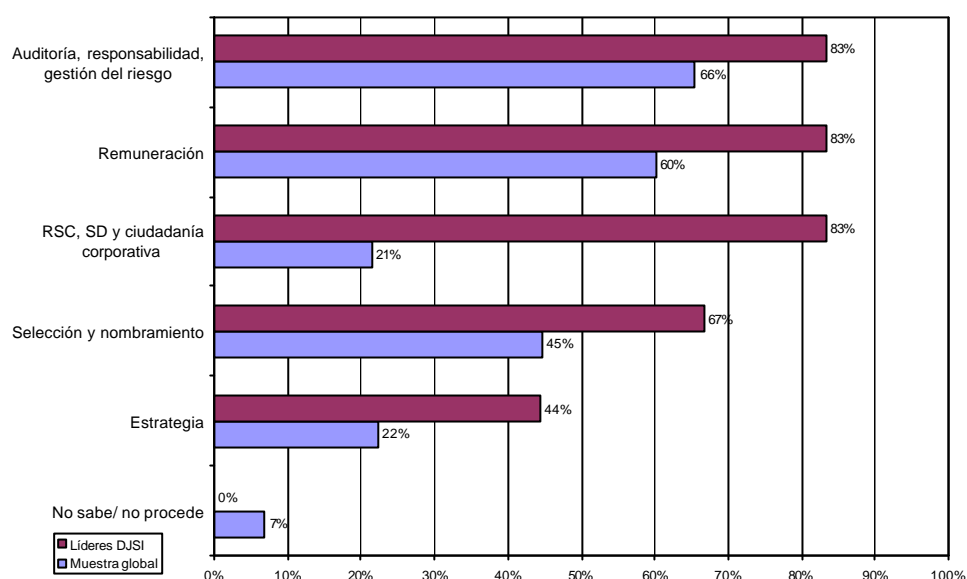


Gráfico 2. Formación de comités del Consejo de Administración

Del gráfico 2 podemos sacar dos conclusiones principales. En primer lugar, la creación de comités en general es una práctica notablemente más extendida entre las empresas líderes que entre las empresas en general; por ejemplo, mientras todas excepto tres empresas líderes han creado comités de auditoría y remuneración, sólo seis de cada diez empresas lo han hecho. El dato más destacable es que la mayor diferencia entre el comportamiento de las empresas en general y las líderes se da en el caso de los comités de RSE: mientras que, al igual que en los temas de auditoría y remuneración, el 83% de las empresas líderes han establecido dicho tipo de comité, sólo una de cada cinco de la muestra global lo ha hecho; de ello puede deducirse el alto nivel de importancia que conceden las empresas líderes a la RSE. En cualquier caso, es destacable el que en un área emergente como la RSE el 21% de las empresas haya dado el paso de crear un comité de su máximo órgano de gobierno dedicado al tema. El estudio *Corporate Governance in Europe: What's the outlook?*, realizado en 2005 por Heidrick and Struggles, sin duda una de las consultoras líderes en temas de gobierno corporativo, avala esta tendencia entre las empresas. Según dicho estudio, un 22% de las empresas británicas, un 8% de las holandesas y un 5% de las francesas que cotizan en los mercados de capitales han creado un Comité de Ética y Responsabilidad Corporativa dependiente del Consejo de Administración; en Europa lo han hecho por término medio el 4% de las empresas.

Las principales tareas del Consejo de Administración atañen a las áreas de estrategia, control, servicio y recursos. En este sentido, las tareas que llevan a cabo estos comités de RSE son las siguientes:

- **Estrategia.** Asegurar la integración de la RSE y la sostenibilidad en la formulación de la estrategia.
- **Control.** Considerar, revisar, evaluar y supervisar el seguimiento de las políticas relacionadas con la RSE y la sostenibilidad (medioambientales, sociales, éticas, de recursos humanos, etc.) y los resultados obtenidos en estos ámbitos.

- **Servicio.** Promover en la empresa la interiorización de los valores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad y asesorar al Consejo de Administración sobre estos temas.
- **Recursos.** Promover en la empresa el diálogo con los grupos de interés y participar activamente en el mismo.

Las normas de funcionamiento del Consejo de Administración, como la confección del orden del día de las reuniones del Consejo, la distribución de material con antelación a las reuniones, el acceso a asesores independientes, la definición de las responsabilidades de los consejeros, etc., son fundamentales para que éste pueda desempeñar efectivamente sus tareas. Como en el caso de la composición, la estructura y las tareas, puede afirmarse que la responsabilidad y la sostenibilidad han de tenerse en cuenta en dichas normas. Aunque la frecuencia varía entre una y cuatro veces al año, en la práctica totalidad de los casos, las empresas líderes del IDJS incluyen formalmente la RSE y la sostenibilidad en las agendas de las reuniones del Consejo de Administración.

Asimismo, sus comités de RSE se reúnen entre dos y cuatro veces al año. Tras dichas reuniones envían un informe al resto de los miembros del Consejo. Los órdenes del día de las reuniones del Consejo y del Comité de RSE se establecen con un mes de antelación, y se envía información a sus miembros con al menos una semana de antelación. En cualquier caso, varias empresas líderes afirman que la RSE y la sostenibilidad son temas de conversación informal frecuente o permanente en las reuniones del Consejo, porque está integrada en su forma de hacer negocios y constituye la base de la estrategia de su empresa. Asimismo, la mayoría de ellas invitan a expertos externos cuando lo consideran conveniente para hablar sobre temas como el calentamiento global, la inversión responsable, el gobierno corporativo etc., o para recibir asesoramiento sobre políticas y diferentes herramientas de gestión responsable.

A partir de los datos que hemos dado más arriba, parece razonable afirmar que las empresas deberían reflexionar sobre este estado de la cuestión. No es sólo que las líderes muestren claramente cuál es el futuro cercano, sino que el desarrollo del tema entre las empresas en general indica que se están sacudiendo los cimientos de la visión tradicional sobre gobierno corporativo. A fin de proporcionar algunas pautas a las empresas que desean avanzar en la integración de la RSE en su gobierno, en el siguiente apartado ofrecemos de forma resumida algunas recomendaciones.

4.3. *Recomendaciones para integrar la RSE en el Consejo de Administración de las empresas*

A partir de lo visto en el apartado anterior y de nuestros conocimientos sobre el tema, a continuación ofrecemos algunas recomendaciones para integrar la RSE en los máximos órganos de gobierno de las empresas mediante la creación de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno corporativo.

Composición, estructura y funcionamiento

1. Incluir uno o varios consejeros con experiencia acreditada en RSE en el Consejo de Administración.
2. Establecer una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, con dicha denominación o la que resulte oportuna dada la cultura de la empresa, del mismo nivel que las comisiones de auditoría, nombramientos o retribución.
3. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo en empresas cotizadas debería estar presidida por un consejero independiente con experiencia acreditada

en RSE y formada por entre tres y cinco consejeros con experiencia acreditada en alguna de las dimensiones de la RSE. En las reuniones de la comisión pueden participar los expertos en RSE que se requiera en cada caso, los cuales no formarán parte de la Comisión. En las sociedades no cotizadas no será necesario que los integrantes de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo sean consejeros de la empresa aunque se mantiene la recomendación de que el presidente de la Comisión sea un consejero independiente con experiencia en RSE.

4. Los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían tener experiencia contrastada en las siguientes áreas de actividad:

- Gestión estratégica de la RSE.
- Políticas públicas de RSE.
- Buen Gobierno.
- Inversión socialmente responsable.
- Gestión responsable de recursos humanos.
- Activos intangibles.
- Gestión del diálogo con grupos de interés.
- Gestión de los temas de patrocinio y mecenazgo.
- Acción Social.
- Comunicación y marketing responsable

5. Además de los conocimientos mencionados, los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían ser personas con una buena reputación y destacada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo en los diferentes ámbitos de actuación donde hayan desarrollado sus actividades empresariales, institucionales, fundacionales, políticas o académicas.

6. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo se reunirá con la periodicidad necesaria para cumplir con sus tareas y reportará sistemáticamente al Consejo de Administración. En este sentido, parecen necesarias un mínimo de dos reuniones anuales.

Tareas de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

1. Proponer la estrategia y la política de responsabilidad y gobierno corporativo al consejo de administración.
2. Revisar y analizar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su consideración en la formulación de la estrategia.
3. Asesorar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y los efectos de las políticas públicas puestas en marcha en los diferentes países en los que la empresa opere para promocionar la responsabilidad corporativa.
4. Evaluar los anteproyectos legales en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y actividades conexas (igualdad, variables sociales y ambientales en contratos del estado, etc.) y sus posibles efectos sobre las actividades de la empresa.
5. Evaluar la posible influencia en la empresa de directivas europeas y legislaciones a nivel nacional, autonómico y local en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.

6. Evaluar iniciativas voluntarias y documentos de recomendaciones en materia de responsabilidad y gobierno corporativo que se produzcan en el mercado.
7. Asesorar sobre políticas de inversión relacionadas con índices de sostenibilidad y fondos de renta fija, mixta y variable en inversión socialmente responsable.
8. Asesorar sobre la redacción y actualización de los Códigos de Conducta de la empresa.
9. Asesorar sobre gestión responsable de recursos humanos en temas como empleabilidad, satisfacción, diversidad, integración, no discriminación, igualdad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
10. Evaluar las últimas tendencias en innovación responsable.
11. Elaborar planes de *benchmarking* y medición sistemáticos para evaluar el posicionamiento de la competencia en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
12. Dar a conocer las últimas tendencias en comunicación y marketing responsable.
13. Dar a conocer las diferentes herramientas de medida y monitores que se estén poniendo en marcha a nivel nacional e internacional en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones sobre la mejora de posicionamiento en los mismos.
14. Dirigir el informe de responsabilidad y gobierno corporativo de la empresa.
15. Evaluar y proponer la estrategia de acción social de la empresa y los planes de patrocinio y mecenazgo.
16. Asesorar sobre informes de hábitos de consumo y compras a nivel nacional e internacional.
17. Evaluar las políticas de contratación de proveedores.
18. Promover la inclusión de elementos de mejora en la gestión de activos intangibles como reputación, imagen de marca, capital intelectual, internacionalización, transparencia y ética.
19. Evaluar las contingencias ambientales, sociales y económicas de la empresa.

4.4. Resumen y conclusiones

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La RSE y el Buen Gobierno Corporativo deben estar integrados en la estrategia empresarial al ser fundamental para el buen desenvolvimiento de las empresas.
- La RSE y el Buen Gobierno Corporativo como dimensión fundamental de la misma requieren para su asentamiento en la estrategia corporativa, de la implicación comprometida del máximo órgano de gobierno societario: el Consejo de Administración.
- Para la mejor y más eficaz traslación de la estrategia corporativa en materia de RSE hacia el conjunto de la empresa, y al objeto de optimizar sus funciones y actividades, se hace aconsejable el establecimiento de

comisiones delgadas asesoras del consejo de administración, que sirvan de herramientas y palancas de amplificación y mejora de este nuevo modelo de negocio en el seno de las empresas.

- Dichas comisiones han de tener todas las atribuciones y competencias necesarias para optimizar la cadena de valor empresarial sobre la base de la responsabilidad social y el buen gobierno societario.
- Sus integrantes deben ser en su mayoría personas con experiencia en RSE y conocedores de las dimensiones, de las recomendaciones y de los indicadores de medición que conforman esta nueva economía de la Empresa Responsable y Sostenibles, al objeto de garantizar un buen funcionamiento del modelo.
- En las empresas que ejercen liderazgo a nivel internacional es práctica cada vez más extendida la creación de estas comisiones dependientes del Consejo de Administración. Existe una correlación directa entre empresas líderes y eficientes, y el afianzamiento de este tipo de mecanismos en ellas.
- Además de estas comisiones es recomendable que en los consejos de administración haya consejeros que tengan experiencia en el ámbito de la RSE. Estos consejeros deberán conformar la comisión especializada si se trata de una empresa cotizada. En otro tipo de empresas, además de estos consejeros, podrán incorporarse asesores externos como miembros de dichas comisiones.

4.4.1. Resumen de las Funciones de la Comisión Delegada del Consejo en materia de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

1. Proponer la estrategia y la política de responsabilidad y gobierno corporativo al consejo de administración.
2. Revisar y analizar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su consideración en la formulación de la estrategia.
3. Asesorar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y los efectos de las políticas públicas puestas en marcha en los diferentes países en los que la empresa opere para promocionar la responsabilidad corporativa.
4. Evaluar los anteproyectos legales en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y actividades conexas (igualdad, variables sociales y ambientales en contratos del estado, etc.) y sus posibles efectos sobre las actividades de la empresa.
5. Evaluar la posible influencia en la empresa de directivas europeas y legislaciones a nivel nacional, autonómico y local en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
6. Evaluar iniciativas voluntarias y documentos de recomendaciones en materia de responsabilidad y gobierno corporativo que se produzcan en el mercado.
7. Asesorar sobre políticas de inversión relacionadas con índices de sostenibilidad y fondos de renta fija, mixta y variable en inversión socialmente responsable.
8. Asesorar sobre la redacción y actualización de los Códigos de Conducta de la empresa.

9. Asesorar sobre gestión responsable de recursos humanos en temas como empleabilidad, satisfacción, diversidad, integración, no discriminación, igualdad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
10. Evaluar las últimas tendencias en innovación responsable.
11. Elaborar planes de *benchmarking* y medición sistemáticos para evaluar el posicionamiento de la competencia en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
12. Dar a conocer las últimas tendencias en comunicación y marketing responsable.
13. Dar a conocer las diferentes herramientas de medida y monitores que se estén poniendo en marcha a nivel nacional e internacional en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones sobre la mejora de posicionamiento en los mismos.
14. Dirigir el informe de responsabilidad y gobierno corporativo de la empresa.
15. Evaluar y proponer la estrategia de acción social de la empresa y los planes de patrocinio y mecenazgo.
16. Asesorar sobre informes de hábitos de consumo y compras a nivel nacional e internacional.
17. Evaluar las políticas de contratación de proveedores.
18. Promover la inclusión de elementos de mejora en la gestión de activos intangibles como reputación, imagen de marca, capital intelectual, internacionalización, transparencia y ética.
19. Evaluar las contingencias ambientales, sociales y económicas de la empresa.

5. LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

Una de las tareas fundamentales del máximo órgano de gobierno de una empresa es (o debería ser) asegurarse de que todos los integrantes de la misma se comportan de la forma apropiada. En este apartado veremos el papel que los códigos de conducta, también llamados códigos éticos, desempeñan en este tema. Tras explicar brevemente qué es un código de conducta, su importancia y a quién va dirigido, comentaremos los temas que debe considerar. Posteriormente, describiremos qué ha de tenerse en cuenta a la hora de elaborarlo, comunicarlo y asegurarse de que cumple con su función. Para ello nos basaremos en lo que las empresas están haciendo en este tema. Los resultados que obtuvimos en un trabajo en que se estudió en profundidad a las dieciocho empresas líderes de los sectores considerados en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) mundial, servirán para comentar e ilustrar de qué manera están abordando este tema tanto las empresas más avanzadas como la población de compañías analizadas por la organización Sustainability Asset Management (SAM) para elaborar dicho índice⁸⁴.

Asimismo, presentaremos los resultados de un reciente estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) sobre la RSE en España⁸⁵ en el que, entre otros temas, se ha analizado la vigencia de los códigos de conducta entre las grandes empresas españolas.

5.1. *Código de conducta: concepto, importancia y destinatarios*

Un código de conducta es una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que éstos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Supone una concreción respecto a la declaración de valores, principios y creencias de una empresa. Como se ha comentado en el capítulo 2, los valores compartidos de una empresa actúan como la conciencia de la organización y permiten la descentralización de la toma de decisiones. Sin embargo, resulta conveniente que los directivos e integrantes en general de una empresa tengan una guía que les indique de una forma más explícita qué han de hacer, o no hacer, en determinadas circunstancias.

En este sentido, un código de conducta permite concretar qué es lo que la organización espera de sus miembros en diferentes temas o situaciones en los que éstos han de actuar y tomar decisiones. En resumen, es un instrumento necesario para marcar las pautas de actuación que los componentes de una empresa han de seguir. Asimismo, los códigos de conducta tienen una gran importancia en el proceso de interiorización de los valores de una empresa por todos sus componentes.

Un indicador claro de la importancia del código de conducta es el altísimo nivel de implantación de esta herramienta en las empresas. En el trabajo sobre los líderes del DJSI se comprobó que todas las empresas líderes tenían código de conducta. Por otro lado, sólo el 16% de la población de grandes empresas analizada por SAM carecía del mismo. En el caso de España, los porcentajes son del 89% de las grandes empresas más avanzadas en RSE y del 80% en el de la población de grandes empresas.

⁸⁴ Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Lara Ventoso.: «*La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)*», Fundación BBVA, 2006.

⁸⁵ «*El estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa española*», Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2007.

Como se sugiere más arriba, los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Sin embargo, no son los únicos. Como veremos más adelante, las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están usando diferentes mecanismos para promover en sus proveedores un comportamiento responsable y acorde con el espíritu y los contenidos del código de conducta relevantes para ellos. Una de las conclusiones del trabajo sobre las empresas líderes del DJSI es que, mientras la práctica totalidad de las empresas más avanzadas tiene en cuenta en sus políticas de compras al menos alguno de los temas más relevantes desde el punto de vista de la RSE, sólo la mitad de las grandes empresas analizadas por SAM lo hace. Podemos concluir, por tanto, que esta extensión de la RSE a la cadena de valor es una de las señas de identidad de las empresas más avanzadas.

5.2. Principales temas que ha de considerar un código de conducta

En los últimos años, al tiempo que aumentaba su importancia para las empresas como herramienta clave en la interiorización de los valores organizativos, los códigos de conducta han ido ampliando su alcance temático. A continuación, veremos qué temas incluyen en sus códigos las grandes empresas españolas y mundiales. En ambos casos tendremos la oportunidad de diferenciar entre las empresas líderes y la mayoría de las empresas.

Recientemente, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, con la colaboración del Ministerio de Trabajo, ha realizado un estudio sobre la RSE en las grandes empresas españolas. Una de sus conclusiones es que los contenidos considerados en los códigos de conducta de la “mayoría de empresas” son muy pobres (véase la tabla 1). Es de destacar que menos de la mitad incluyen temas como los productos y servicios que ponen en el mercado (47%), las relaciones con sus competidores (45%), la violencia y el acoso en sus centros de trabajo (41%), la igualdad (47%) o el uso de recursos (35%). En realidad, sólo hay dos temas que gozan de una consideración suficientemente extendida: la corrupción y sobornos (78%) y los conflictos de intereses (73%). Incluir de manera generalizada sólo estos dos temas, lógicamente ligados a los escándalos empresariales ocurridos en el pasado reciente, parece ser una prueba de la actitud reactiva con el que han sido elaborados estos códigos, fruto de una visión de la responsabilidad corporativa exclusivamente legalista y centrada en los accionistas.

Por el contrario, las compañías españolas líderes se han dotado de códigos de conducta que, en general, incluyen todos los temas importantes desde el punto de vista de la responsabilidad corporativa. El único tema que todavía parece no haber alcanzado suficiente predicamento entre las empresas españolas más avanzadas es el uso de recursos: sólo el 55% de las “empresas líderes” lo incluye en sus códigos de conducta.

LOS CAMPOS TRATADOS EN EL CÓDIGO ÉTICO SON:		
	LID	ME
Corrupción y sobornos	81%	78%
Discriminación	97%	69%
Confidencialidad de la información	97%	57%
Productos / servicios	87%	47%
Relaciones con la competencia	68%	45%
Conflictos de intereses	81%	73%
Seguridad y salud laboral	94%	53%
Violencia / acoso	81%	41%
Igualdad	90%	47%
Entorno de trabajo	81%	51%
Uso de recursos	55%	35%
Otros	16%	18%

Tabla 1. Temas considerados en los códigos de conducta por las empresas líderes (LID) y la mayoría de las empresas (ME)

Como puede apreciarse en el gráfico 1, aunque los temas considerados por SAM para elaborar los Índices Dow Jones de Sostenibilidad no coinciden exactamente con los del estudio del CES, puede decirse que la situación a nivel mundial es parecida a la española en el caso de las empresas más avanzadas y algo mejor en la población de empresas en general. Todas o la inmensa mayoría de las grandes empresas consideradas líderes de los DJSI incluyen en sus códigos de conducta el medio ambiente, la salud y la seguridad; la no discriminación; los temas de blanqueo de dinero y venta de información privilegiada; la confidencialidad de la información; la corrupción y los sobornos; y la seguridad del personal, de los socios y de los clientes. Por el contrario, cuando consideramos la situación en la mayoría de las grandes empresas a nivel mundial, la situación no es tan halagüeña. Todavía aproximadamente tres de cada diez no considera suficientemente importantes el medio ambiente, la salud y la seguridad, la discriminación, la confidencialidad de la información y la corrupción y sobornos; cuatro de cada diez ignora en sus códigos de conducta el blanqueo de dinero y la venta de información privilegiada; y casi la mitad algo tan trascendental desde cualquier punto de vista como la seguridad del personal, socios y clientes.

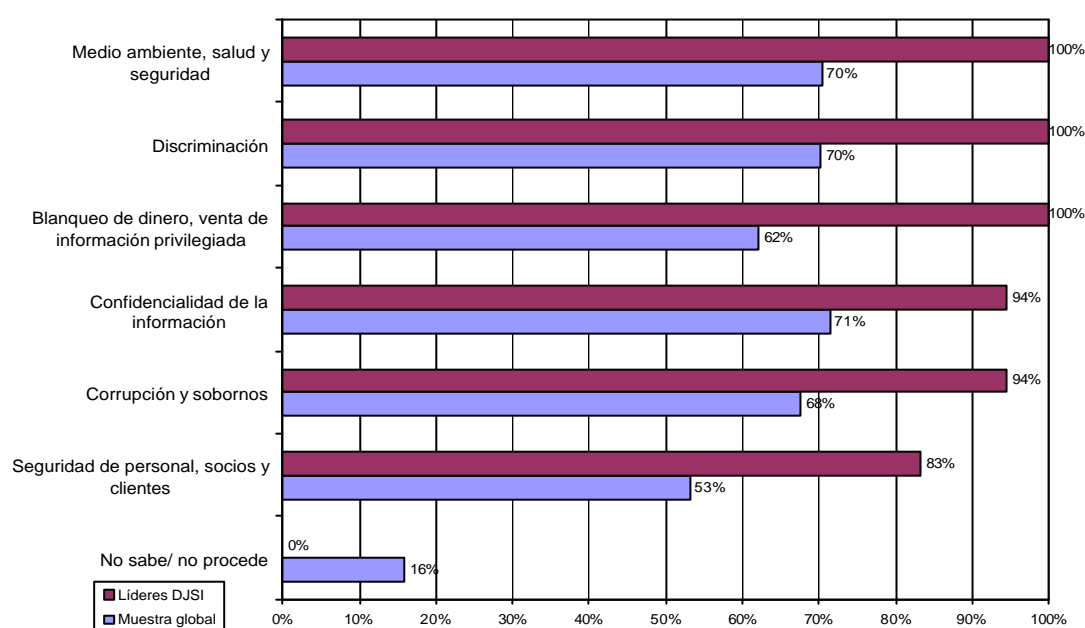


Gráfico 1. Temas considerados en los códigos de conducta

Además de lo visto más arriba, los códigos de conducta de numerosas empresas incluyen también todos o algunos de los temas siguientes:

- Un mensaje del Presidente del Consejo de Administración o del Consejero Delegado.
- Los motivos por los que se ha redactado el código y los objetivos del mismo.
- Misión, visión, valores, principios y creencias de la empresa.
- Las limitaciones del código. Es decir, qué no incluye o no puede incluir.
- Quiénes han de seguirlo.
- Qué hacer en caso de duda.
- Qué hacer en caso de sospecha, o certidumbre, de violación de las normas del código.

- Derechos de los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés, y normas de comportamiento que han de seguirse en el trato con los mismos.
- Normas a seguir en caso de participación en política.
- Tratamiento de activos, propiedad intelectual, etc. de la compañía.
- Una sección con preguntas frecuentes y sus correspondientes respuestas. Vemos, por tanto, que el propio texto del código de conducta puede servir de ayuda en los procesos de comunicación y de aseguramiento de su cumplimiento que veremos a continuación.

5.3. *Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta*

La elaboración del código de conducta es responsabilidad del máximo órgano de gobierno de la empresa. Para su elaboración normalmente se forma un grupo de trabajo, con frecuencia asesorado externamente, que se encarga de la redacción del documento bajo la atenta supervisión de los directores y primeros ejecutivos de la compañía. Una práctica emergente es la involucración de otros componentes de la organización en el proceso de elaboración o revisión del código. Con ello se obtiene un triple beneficio: una mayor garantía de que los contenidos y forma de presentación son comprensibles y pueden cumplirse; una mayor seguridad de que los temas relacionados con los derechos y preocupaciones de los empleados son incluidos; y una aceleración del proceso de implantación del código. En este sentido, el 22% de las empresas líderes del DJSI invita a sus empleados a participar en los procesos de revisión del código de conducta.

Asimismo, algunas compañías están yendo más allá y están buscando la opinión de otros grupos de interés, bien en la fase de elaboración del código o cuando se procede a su revisión. Sin duda, la integración de los grupos de interés internos y externos en este proceso resulta oportuna ya que, como se ha señalado en el apartado anterior, buena parte de los contenidos se refieren a las prácticas y normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos. Sea cual sea el proceso de elaboración, el código de conducta ha de recibir siempre la aprobación del consejo de administración o máximo órgano de gobierno antes de su anuncio formal y de su distribución a todos los empleados.

Una vez elaborado y aprobado por el máximo órgano de gobierno, es muy importante que las empresas presten la atención debida y dediquen los recursos necesarios para asegurarse de que todos sus miembros lo conocen, lo entienden y lo cumplen. El análisis de las empresas líderes del DJSI muestra que los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización, integración en los sistemas de gestión de recursos humanos, y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta. Estos últimos suelen incluir políticas de puertas abiertas, líneas telefónicas de ayuda, sistemas confidenciales de correo electrónico, o herramientas en línea. Menos frecuente es invitar a los empleados a expresar sus opiniones en los procesos de revisión del código de conducta o establecer premios para conductas y prácticas éticas o medioambientales excepcionales. Algunos de los resultados más interesantes del mencionado estudio son los siguientes:

- El 94% de las empresas líderes tienen políticas de comunicación para reforzar la comprensión de los valores y principios declarados en el código de conducta de la empresa.

- El 78% tienen programas en intranet para potenciar la comprensión del código de conducta a través de ejemplos prácticos y sesiones formativas.
- El 61% tienen departamentos de ayuda para resolver dudas sobre el código de conducta. En el gráfico 2 se compara de forma agregada el diferente grado de implantación de estas prácticas en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM.

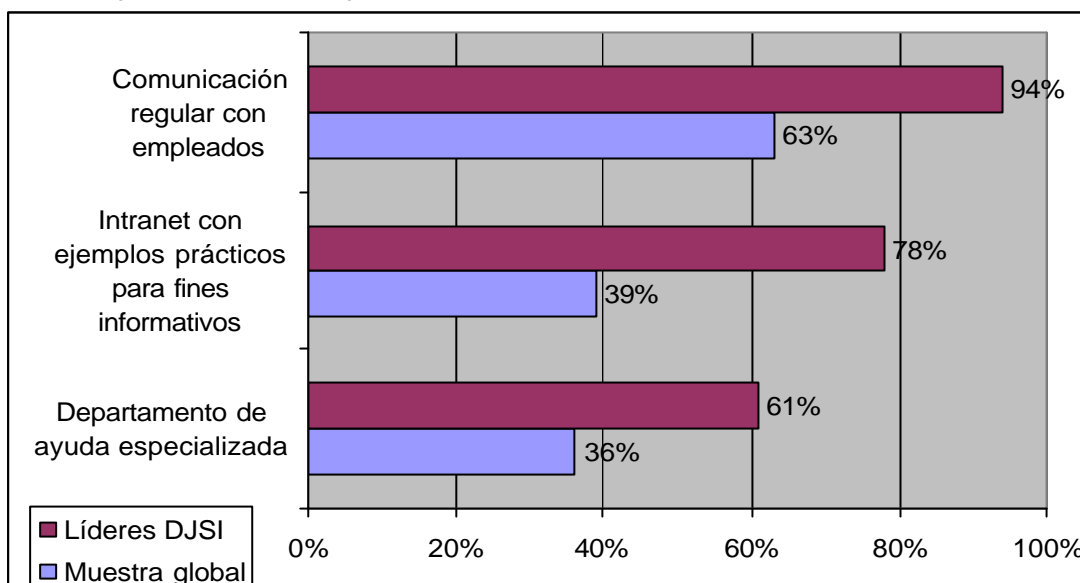


Gráfico 2. Procedimientos usados para la implantación del código de conducta

Fuente: SAM Research, 2003.

Como puede apreciarse en el gráfico 2, el uso de sistemas para facilitar la implantación e interiorización del código de conducta en toda la organización se encuentra en una fase mucho más avanzada de desarrollo en las empresas líderes del DJSI que en las empresas corrientes. La diferencia en el grado de implantación de estos sistemas es superior al 30% por término medio. Se trata de resultados importantes porque, a no ser que existan sistemas claros para implantar el código de conducta, este documento puede tener un impacto muy limitado en la conducta de directivos y empleados.

Es interesante comparar alguno de estos resultados con los obtenidos en un reciente estudio de The Conference Board⁸⁶, prestigioso *think tank* en temas de gestión empresarial. Esta organización lleva 20 años realizando estudios sobre el grado de implantación de la ética en las empresas de Estados Unidos. En el último estudio, del año 2006, participaron 225 compañías de diverso tamaño, el 71% de las cuales tenía operaciones fuera de Estados Unidos. Uno de los resultados del 2006 es que el 70% de las empresas da formación a sus empleados en el código de conducta y en ética en general, mientras que en el año 87 este porcentaje era del 44%. Como puede verse en el gráfico 3, el 70% de las empresas incluía en sus programas de formación a la inmensa mayoría de sus empleados. En el gráfico 4 puede apreciarse

⁸⁶ The Conference Board, «*Universal Conduct: An Ethics and Compliance Benchmarking Survey*», 2006.

el nivel de empleo de plataformas de aprendizaje electrónico en esta formación.

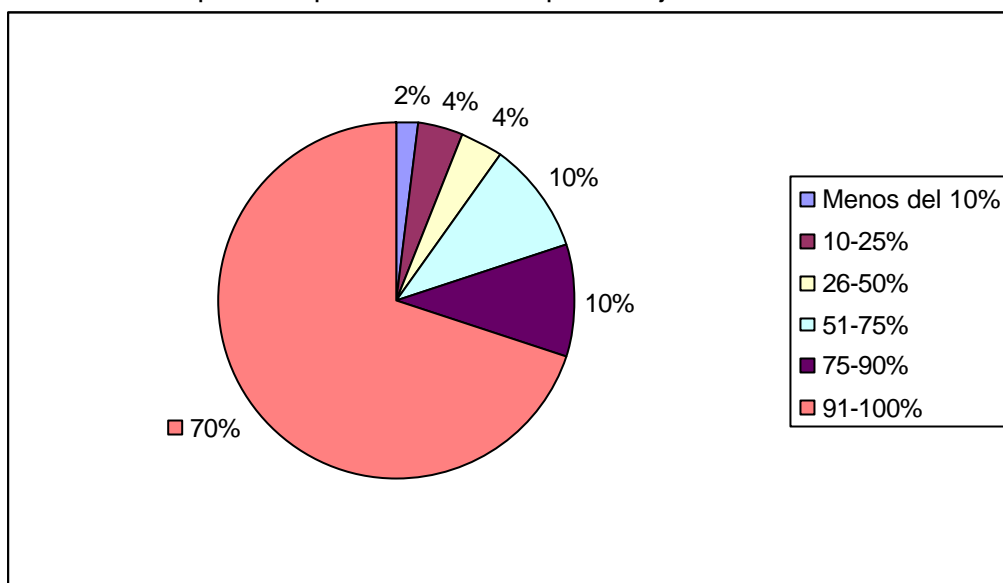


Gráfico 3. Porcentaje de empleados formados en el código de conducta

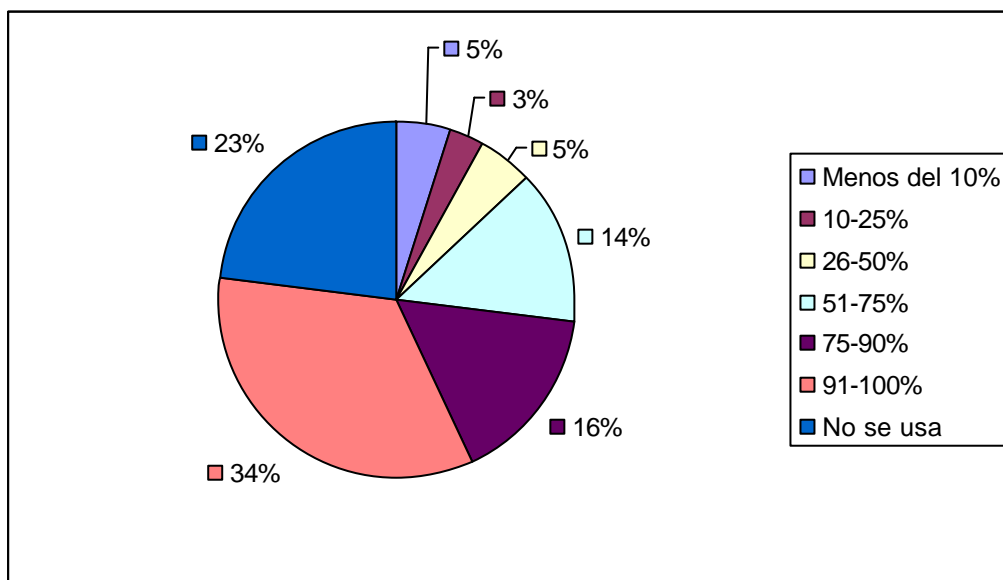


Gráfico 4. Uso de plataformas de aprendizaje electrónico en la formación sobre el código de conducta

Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones.

Normalmente, el primer ejecutivo de cada unidad de negocio asume la responsabilidad y crea la estructura adecuada. Además, todos los ejecutivos y directivos deben confirmar mediante su firma que conocen el código de conducta y se comprometen a promoverlo entre sus colaboradores.

En el estudio de las empresas líderes del DJSI observamos que algunas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités deben rendir cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Además, la mayoría de las empresas aplican medidas sancionadoras en caso de violación del código de conducta. La investigación de The Conference Board ofrece algunos detalles interesantes:

- Seis de cada diez empresas han nombrado a un alto ejecutivo, normalmente con dependencia directa del consejero delegado, responsable del sistema de aseguramiento.
- Como puede verse en el gráfico 5, en una de cada dos empresas dicho responsable informa al máximo órgano de gobierno cada trimestre o mensualmente.
- En el gráfico 6 puede observarse el número de personas que trabajan en los programas de aseguramiento (recordemos que el estudio de The Conference Board incluye empresas de tamaño diverso).

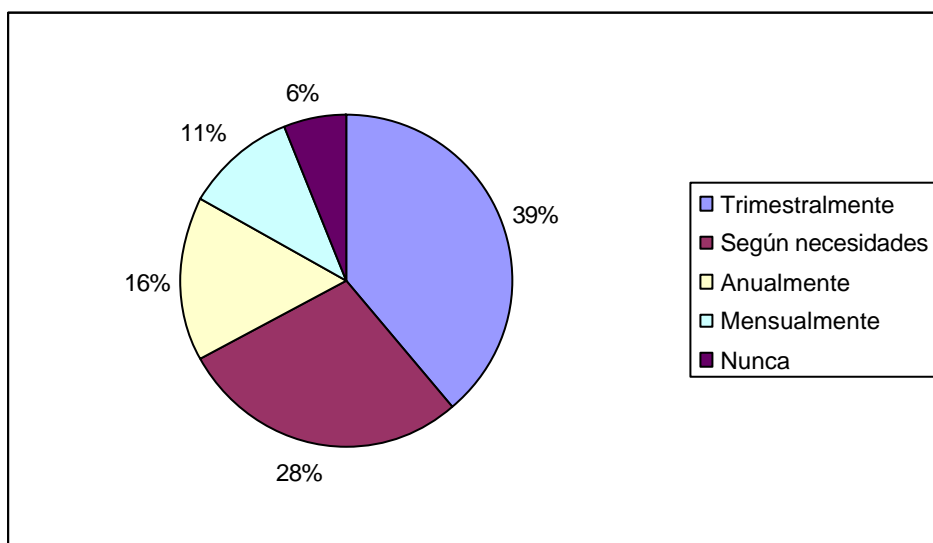


Gráfico 5. Comunicación con el máximo órgano de gobierno

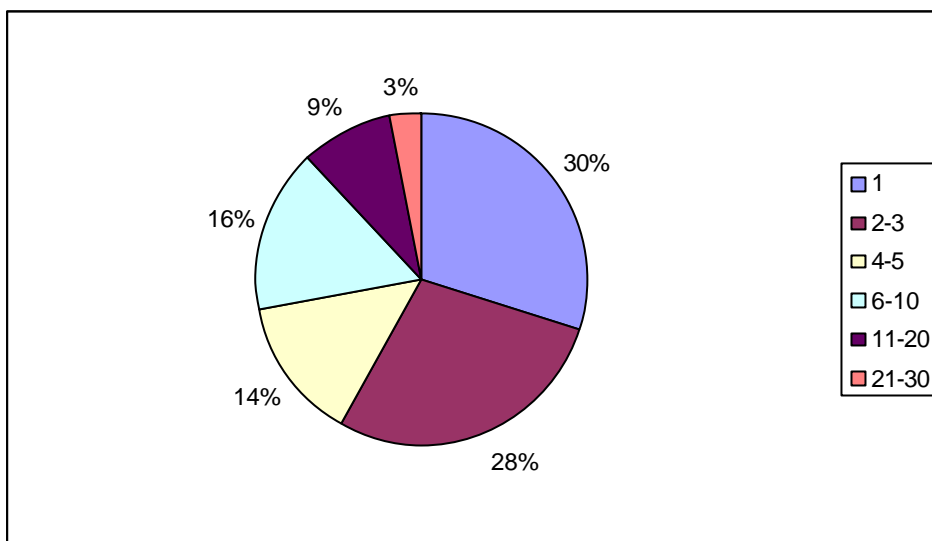


Gráfico 6. Número de empleados dedicados al programa de aseguramiento

Es de destacar que el 72% de las empresas líderes del DJSI vincula la remuneración de empleados y directivos al cumplimiento del código de conducta.

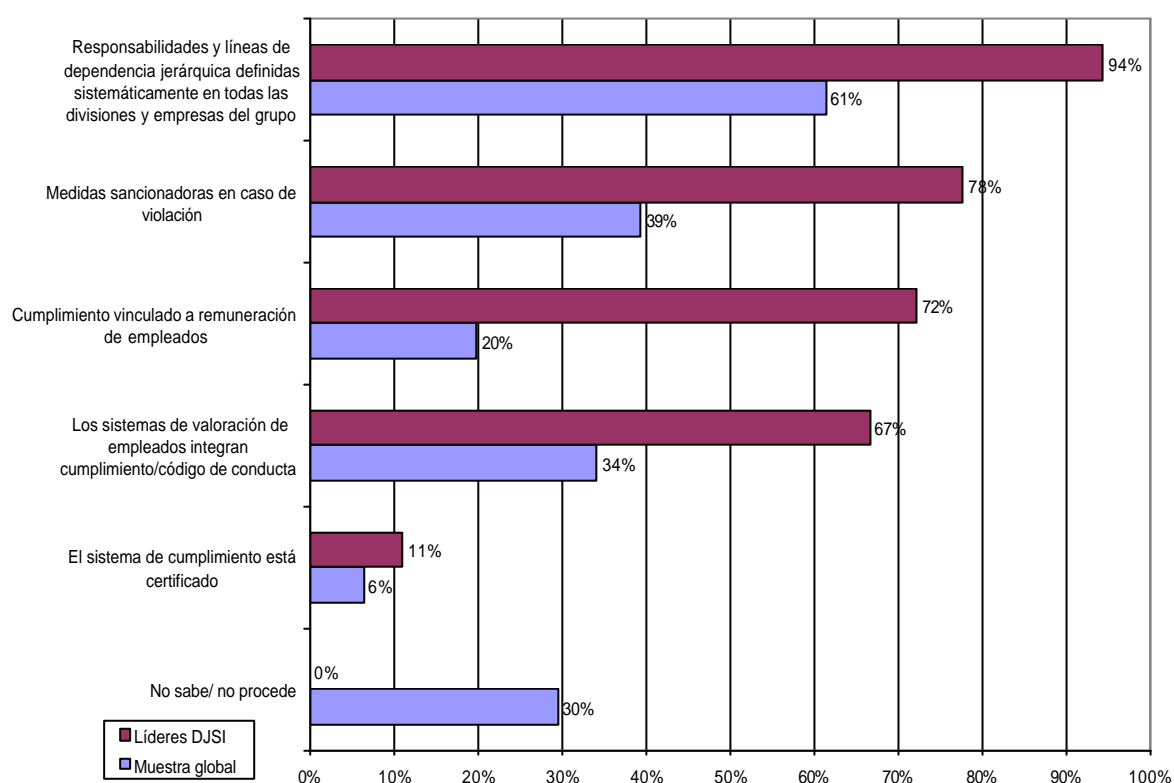
Asimismo, el 67% de las empresas líderes ha integrado el cumplimiento del código de conducta en su sistema de valoración del rendimiento de su personal. Por otro lado, estas empresas suelen emplear las encuestas regulares a empleados para medir el nivel de asunción por parte de éstos de los principios y valores de la empresa.

Entre las prácticas emergentes destacan las auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales; los resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa. Otra práctica emergente es la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

Los porcentajes concretos de empresas líderes que han adoptado las prácticas mencionadas son los siguientes:

- El 94% dispone de sistemas de gestión y de rendimiento de cuentas internos para asegurar el cumplimiento de los principios y valores plasmados en el código de conducta.
- El 78% aplica medidas sancionadoras en caso de violación de las normas del código de conducta.
- El 72% vincula el código de conducta con la remuneración de sus empleados y directivos.
- El 67% ha integrado el cumplimiento del código de conducta en sus sistemas de valoración del rendimiento.
- El 39% lleva a cabo auditorías internas de Conducta y Ética Empresarial.
- El 17% tiene un indicador en su cuadro de mando sobre el nivel de conocimiento de los principios y valores de la empresa entre sus empleados. En el gráfico 7 se compara el nivel de adopción de algunos de los procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta que se acaban de explicar en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM. Fuente: SAM Research, 2003.

Al comparar los resultados entre estos dos grupos de empresas, se observa que las empresas líderes del DJSI se encuentran en una fase mucho más avanzada que las empresas corrientes. Como podemos ver, la definición de las responsabilidades y las líneas de dependencia jerárquica constituyen el sistema más común para implantar el código de conducta, ya que es utilizado por el 94% de las empresas líderes del DJSI y el 61% de las empresas corrientes. En algunos casos concretos, como la vinculación del cumplimiento del código de conducta a la remuneración de los empleados, la diferencia entre ambas llega a ser de más del 50%. Al ser todavía una práctica emergente incluso entre las empresas líderes, el campo de certificación de los sistemas de aseguramiento del cumplimiento es en el único donde los resultados y las diferencias no son demasiado importantes. Es importante resaltar que el 30% de las empresas analizadas respondieron “no sé/no procede”. Teniendo en cuenta que, como vimos anteriormente, el porcentaje de empresas analizadas por SAM que no tiene un código de conducta es el 16%, podemos deducir que el 14% de las empresas que tienen un código de conducta no posee ningún sistema o procedimiento para implantarlo y que, por lo tanto, dicho documento es



probablemente papel mojado.

Gráfico 7. Procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta.

En el caso de las empresas españolas, en el gráfico 8 podemos ver que casi la mitad carece de procedimientos para asegurar la efectiva implantación y seguimiento de sus códigos de conducta. Por el contrario, nueve de cada diez empresas líderes dispone de algún tipo de herramienta o procedimiento para dicho fin.

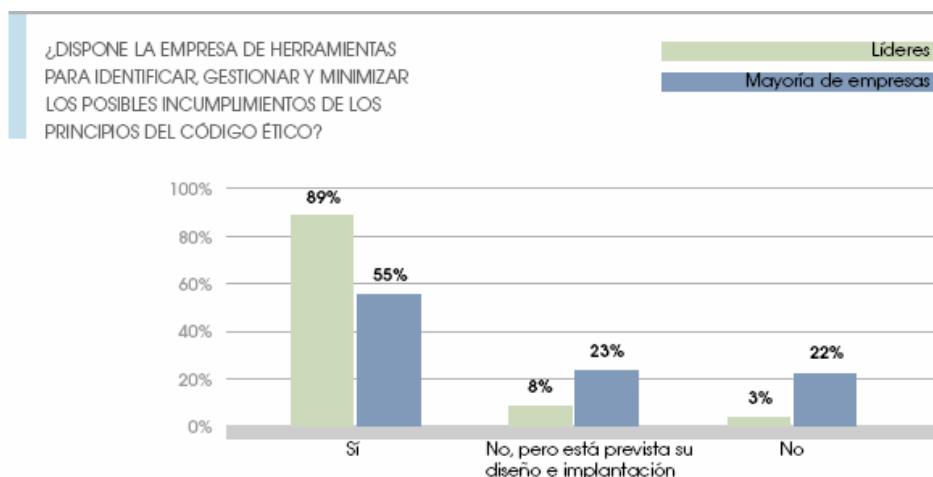


Gráfico 8. Procedimientos para asegurar el cumplimiento del código de conducta

Disponer de sistemas que permitan denunciar de forma anónima posibles violaciones del código de conducta es absolutamente necesario. En caso contrario, los empleados podrían temer represalias y, en consecuencia, se perdería un importante procedimiento de aseguramiento del cumplimiento del mismo. En el estudio de The Conference Board se ha analizado este tema y nos permite conocer su evolución: mientras que en 1998 el 52% de las empresas había establecido sistemas anónimos de denuncia, en 2006 el porcentaje era del 91%.

Una práctica que todavía está muy poco extendida entre las empresas españolas es la gestión externa de las denuncias de posibles transgresiones al código de conducta.

Como puede apreciarse en el gráfico 9, sólo un tercio de las empresas líderes españolas y un testimonial 10% del total de empresas participantes en el estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad lo hace.

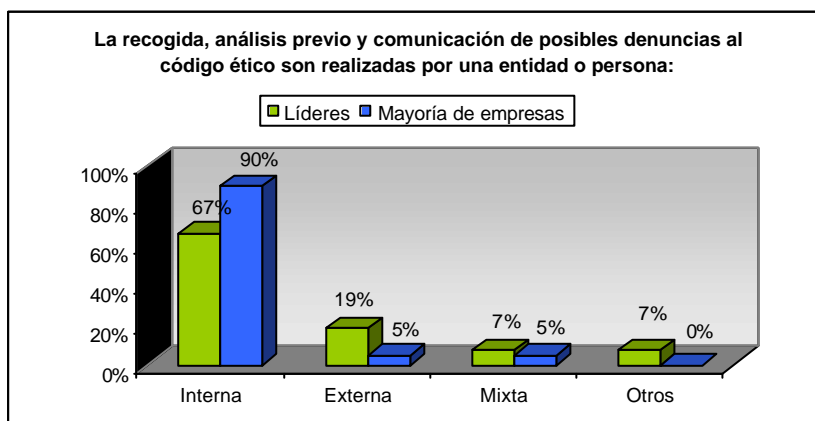


Gráfico 9. Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas españolas

Sin embargo, en Estados Unidos las empresas han avanzado considerablemente en este tema. Según el estudio de The Conference Board, siete de cada diez empresas tiene un sistema de gestión de denuncias gestionado externamente o interna y externamente (véase el gráfico10).

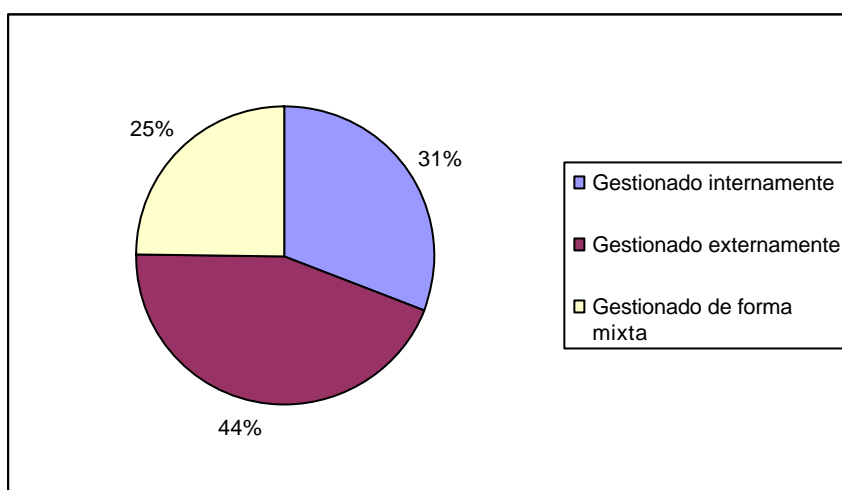


Gráfico 10. Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas norteamericanas

5.4. Resumen y conclusiones

En este capítulo se describe la implantación de los códigos de conducta en las empresas, la importancia que tienen para promover la interiorización de los valores y alinear los comportamientos de todos sus componentes, los diferentes temas que parece conveniente considerar en los códigos y los procedimientos seguidos para conseguir su efectiva implantación y cumplimiento. En la tabla 1 se comparan de forma esquemática la que podríamos considerar visión tradicional del código de conducta y la visión de la empresa responsable y sostenible.

Tabla 1. Código de conducta: visión tradicional y visión avanzada

Visión tradicional **Visión avanzada**

Código de conducta		Visión tradicional	Visión avanzada
Audiencia		interna	interna y externa
Contenidos		reactivos: evitar problemas	proactivos y coherentes con cultura organizativa
Proceso de elaboración		sin involucración de empleados	involucración de empleados y otros grupos de interés
Proceso de implantación	Difusión	mera comunicación	sensibilización, formación y coherencia de los sistemas de gestión
	Estructura	poco desarrollada	nombramiento de un Responsable Corporativo, dependiente del Consejo de Admón. O Consejero Delegado, y creación de un departamento de ayuda.
		las responsabilidades no están bien definidas	el Responsable Corporativo informa regularmente al Consejo
		escasa involucración del Consejo de Administración	la responsabilidad de la implantación en las unidades de negocio recae en los primeros

De lo visto en este apartado podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El código de conducta es una herramienta de gestión muy extendida que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.
- Los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Conscientes de su responsabilidad sobre su cadena de creación de valor y la importancia de ésta en su comportamiento responsable y sostenible, las empresas más avanzadas están extendiendo el ámbito de aplicación de sus códigos de conducta a sus proveedores.
- El alcance temático de un código de conducta depende, en buena medida, de la actitud con que éste es elaborado. En este sentido, muchas empresas incluyen con carácter exclusivo temas relacionados con recientes escándalos financieros como la corrupción y sobornos, y los conflictos de intereses, lo que es indicativo de una actitud reactiva. Por el contrario, conscientes de la importancia de esta herramienta para promover un comportamiento responsable, las empresas líderes tienden a considerar en sus códigos de conducta todos los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Una práctica emergente entre las empresas líderes es la integración de los grupos de interés internos y externos en el proceso de elaboración o revisión de sus códigos de conducta. Sin duda, se trata de una práctica oportuna y que, probablemente, se extenderá en el futuro entre otros motivos porque buena parte de los contenidos del código se refieren a normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos.
- Los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización; integración en los sistemas de gestión de recursos humanos (retribución, evaluación del rendimiento, promoción, etc.); y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta.
- Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Asimismo, muchas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités rinden cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Por último, es básico ofrecer un canal anónimo para la presentación de denuncias sobre posibles transgresiones; en las empresas más avanzadas este canal es gestionado externamente.
- Dos prácticas emergentes son: la realización de auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales, cuyos resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa; y la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

6. EL BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

6.1. INTRODUCCION

Mucho se ha discutido a lo largo de estos últimos años sobre la idoneidad y conveniencia de aplicar estándares de Buen Gobierno en las empresas familiares. Hasta el momento se ha venido imponiendo la tesis de que las normas y recomendaciones de Buen Gobierno y Transparencia eran propias de empresas cotizadas y no aplicables a las empresas familiares.

Las cosas han empezado a cambiar a raíz de la publicación del trabajo “Guía Práctica del Buen Gobierno en la Empresa Familiar” y de su presentación pública el 28 de abril de 2005. Esta iniciativa, promovida por el Instituto de la Empresa Familiar, ha sido desarrollada en colaboración con la Fundación de Estudios Financieros y el IESE.

En esta Guía por primera vez se asocian Buen Gobierno y Empresa Familiar y se hace desde el propio sector en un ejercicio interesante de autorregulación responsable, capitaneado por el propio Instituto de la Empresa Familiar.

Con esta Guía, se abre una nueva era en el «Governance» de la Empresa Familiar y se abordan las cuestiones más delicadas e interesantes respecto del ejercicio del poder y del equilibrio accionarial, en un sector empresarial clave y mayoritario de la economía española, en el que resulta imprescindible encontrar cauces de interacción eficaces y transparentes entre familia, dirección, propietarios y otros grupos de interés (Administraciones Públicas, trabajadores, clientes, etc.).

La resistencia al cambio ha sido importante en el núcleo de grandes empresas familiares no cotizadas, pero el acceso gradual al poder económico de las nuevas generaciones accionariales familiares con una visión más moderna de la gestión empresarial, ha permitido el tránsito que esta nueva Guía anticipa hacia un Gobierno Corporativo Familiar más transparente y eficiente.

También ha resultado especialmente relevante la influencia del nuevo concepto de Responsabilidad Corporativa referido a los otros grupos de interés fuera del accionariado y la dirección, que en el caso de muchas grandes empresas familiares no cotizadas tienen una importancia notable por su peso y liderazgo en el mercado.

En efecto, la posición de mercado de muchas grandes empresas familiares líderes en sus sectores de actividad las obliga a adoptar pautas de comportamiento y transparencia similares a las de las empresas cotizadas en materia de Buen Gobierno empresarial.

Como primer paso, cabe reseñar que serán las grandes empresas familiares no cotizadas las que abrirán el proceso que la publicación de la Guía mencionada abre, y ello servirá de referente y ejemplo para otras empresas familiares de menor dimensión. Siendo realistas, hemos de concluir que el nivel de exigencia no puede ser universal para todo tipo de empresas familiares y que criterios de aplicación gradual y selectiva deberán ser implementados en el futuro en esta materia.

La clave de este proceso de Buen Gobierno en la Empresa Familiar radica en la aceptación por parte de los líderes empresariales familiares del concepto de mejora de la eficiencia de las compañías frente a la sensación de obligatoriedad, por la imposición de una moda generalizada de transparencia y control, vinculada a escándalos bursátiles que poco tienen que ver con la Empresa Familiar.

En efecto, cada vez está más extendida la idea, cierta y demostrable, de que la aplicación de pautas de Buen Gobierno y Transparencia mejora la eficiencia de las empresas, incrementa su valor y asegura la tranquilidad y la fidelidad de los grupos de interés vinculados a ellas.

En los últimos años, la nueva legislación sobre Buen Gobierno Corporativo y el interés social en este aspecto han ayudado a mejorar la gestión y la transparencia

de las empresas cotizadas españolas. En términos generales, se puede afirmar que los inversores en Bolsa cuentan con más información y que ésta es más fiable. Sin embargo, este fenómeno no ha seguido el mismo ritmo en el resto de empresas. Las razones principales son dos. La primera, que los mecanismos propuestos, que debían ser introducidos voluntariamente a través de la “autorregulación”, no se adaptan a la realidad de muchas de ellas. Así, en las empresas en las que el Consejo de Administración no es el órgano de supervisión y control que se supone debe ser o en las que no existe una estrategia para gestionar el talento de las personas, no tiene mucho sentido hablar de consejeros independientes o de la creación de comisiones. Antes de abordar estos pasos necesitan avanzar en otros aspectos.

La segunda razón es que más del 80% de las empresas españolas son familiares. La nueva legislación ha buscado mejorar la seguridad y la información de los inversores, pero no el buen gobierno de las entidades de esta naturaleza. Esta afirmación no debe entenderse como una crítica al legislador, ya que el desarrollo de este factor no se puede alcanzar a través de una reforma legal

En España las empresas familiares representan aún un volumen de capitalización en Bolsa pequeño, sobre todo si se las compara con los antiguos monopolios públicos, que en junio de 2004 representaban el 67% del valor del IBEX 35 frente al 11% de las familiares.

Además, suelen mantener bajo su control la mayor parte del capital. Por poner un ejemplo, en las 103 empresas que integran el Instituto de la Empresa Familiar las familias fundadoras mantienen por término medio la propiedad del 90%. En ellas la transparencia se ve favorecida por la doble condición dueño/gestor de los accionistas, que hace menos necesario –aunque no menos importante- poner énfasis en la garantía de este factor. En este caso, el principal motivo del impulso al Buen Gobierno obedece a una razón superior: la mejora de su estrategia y de las relaciones entre accionistas familiares y de estos con la empresa.

Esta mejora está estrechamente unida a la separación entre el ámbito familiar y el empresarial. Diferenciarlos y lograr su adecuada coordinación mejora los niveles de profesionalización y el establecimiento de unos objetivos estratégicos claros, factores que influyen directamente en la viabilidad a largo plazo de la empresa. Por esta razón en las compañías de esta naturaleza es necesario hablar de dos tipos de gobierno: el corporativo y el familiar.

Aunque en términos generales sus carencias en gobierno corporativo son más conocidas, estas compañías también deben hacer un esfuerzo importante en la parte familiar si quieren garantizar su viabilidad a largo plazo. Una buena prueba de ello lo tenemos en el último estudio realizado sobre estos aspectos en la Comunidad Navarra. En el mismo, las empresas manifestaban que sólo el 5% de las decisiones familiares que atañen a la empresa se toman en Consejos de Familia. El problema no es que se haga un uso escaso de este órgano, sino que en el 75% de los casos se adoptan decisiones estratégicas sin seguir procesos estructurados, de forma casi espontánea.

No existen modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el Consejo de Administración. La evolución de la familia y la dinámica del negocio es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la Empresa Familiar como totalidad.

El objeto de la Guía Práctica de Buen Gobierno en la Empresa Familiar es ofrecer a las empresas familiares instrumentos prácticos que les ayuden a responder a una serie de retos que no pueden ser afrontados mediante leyes o autorregulación. Los principios y mecanismos propuestos no están pensados para ser un modelo rígido aplicable a todas las empresas familiares, sino un conjunto de medidas que, al ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada familia y empresa, les ayuden a conseguir los objetivos a largo plazo que ambas instituciones deben compartir.

6.2. Complejidad del sistema Familia-Empresa-Propiedad en la empresa familiar

Una de las características principales de las empresas familiares es la convivencia en su día a día de diferentes grupos de interés que ejercen su influencia y poder durante períodos prolongados de la vida de la empresa. En ellos están implicados la familia, la propiedad y el equipo gestor.

Los tres subsistemas interconectados -Empresa, Familia y Propiedad- son fuente de retos y cuestiones que pueden determinar contextos o situaciones emocionales que afectan a los procesos de planificación o de toma de decisiones de la empresa. En un sistema así, en el que las cuestiones que surgen en cada ámbito influyen sobre los restantes, una o varias personas pueden pertenecer a los tres grupos implicados, lo que aumenta aún más su complejidad.

Las cambiantes circunstancias de la empresa y la familia determinan a su vez exigencias y retos diferentes en cada uno de estos tres subsistemas interconectados; y, consecuentemente, en todas las estructuras y procesos de gobierno de la empresa, con independencia de su grado de formalización. Si se desea preservar el equilibrio entre todos ellos, se hace necesario que estos puntos de vista y perspectivas potencialmente divergentes encuentren los ámbitos necesarios para ser dirimidas y reconciliadas sobre la base del respeto y la tolerancia. Estos ámbitos deben tener unas funciones y unos papeles bien definidos y una implicación clara en el sistema de gobierno global de la empresa.

6.2.1. Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo

La mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos.

Para desarrollar el buen gobierno en cualquier organización, estos mecanismos deben permitir:

- a. establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;
- b. generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y
- c. reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

Estos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructurales más formales (Consejo de Administración, Consejo de Familia, Asamblea Familiar, etc.) y/o de procesos formales (por ejemplo, agenda y priorización sistemática de los retos clave de

gobierno en cada nivel, procedimientos de voto, etc.). Lo importante no es “dónde” se tratan estas cuestiones sino “que sean tratadas”.

6.2.2. *Modelo de gobierno corporativo y familiar*

Para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global:

- Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras organizadoras y la voz de la familia.
- Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta de Accionistas es la voz de los propietarios de la empresa.
- Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el Consejo de Administración es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas, el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

Estas estructuras de gobierno permiten garantizar un funcionamiento adecuado del negocio familiar al posibilitar:

- Una definición clara del papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia.
- Una clara separación de los ámbitos de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo (asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa), reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos.
- La incorporación de la familia de una forma apropiada en el proceso de discusión y de decisión relativo a la empresa.

La presencia formal de estas estructuras contribuye a reducir la probabilidad de tensiones y conflictos. Sin embargo, no basta con establecer órganos de gobierno formales para gestionar adecuadamente los posibles conflictos. Es preciso lograr que las estructuras cuenten con los procesos necesarios para su buen funcionamiento y que sus miembros cuenten con la actitud y las capacidades necesarias para la resolución de conflictos.

6.2.3. *Complejidad del Consejo de Administración en el Sistema de Gobierno de la Empresa Familiar*

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, la necesidad de una gestión más eficaz por parte del Consejo de Administración es cada vez más intensa.

Cuando la empresa crece, y la familia madura, el número de accionistas familiares y no familiares se incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses y de solapamiento entre los miembros familiares, los accionistas familiares y no familiares, y la dirección.

Esto sugiere que el Consejo de Administración de una empresa familiar posee un “recorrido” mucho mayor que en una empresa no familiar ya que el Consejo debe gobernar:

- a. la interrelación empresa-propiedad y, a la vez,

b. la interrelación de dichas dimensiones con la familia.

Aunque el Consejo de Administración sea la última autoridad legal en cualquier empresa, en las empresas familiares, sus prerrogativas se encuentran, en la práctica, altamente restringidas y determinadas por la visión y los valores de la familia propietaria.

Esta dinámica de interrelación compleja determina situaciones y problemas diferentes que exigen del Consejo de Administración, en cada momento, prioridades y agendas diferentes en dos niveles:

- a. en el posible ejercicio de su doble papel de supervisor de la dirección y, a la vez, asesor y consejero de la empresa y de la familia; y
- b. en el equilibrio de su propia configuración, en la cual deberá prestarse una especial atención, entre otras cosas, a la presencia de consejeros independientes para asegurar que las decisiones de supervisión, orientación y soporte sean las adecuadas.

6.2.4. *El papel central del Consejo de Familia*

En las empresas de propiedad familiar, la familia necesita:

- velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia; y, a la vez,
- desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio.

El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de:

- definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa;
- preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y
- catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa. En caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables.

Es conveniente que en el Consejo de Familia:

- Se dé cabida a puntos de vista o perspectivas diferentes.
- Se abogue por el consenso en las decisiones que conciernen a las políticas y objetivos de la familia en relación con la empresa.

Se fomente la total transparencia de la información en el ámbito de la familia en lo que concierne a:

- las operaciones y al proceso de toma de decisiones de la empresa; y
- los asuntos asociados con la propiedad.

El potenciar estructuras informales o formales de gobierno de la familia (reuniones familiares regulares o un Consejo de Familia) - que faciliten la transparencia de la información relativa a la empresa en el seno de la familia propietaria y contribuyan, por tanto, a reducir las asimetrías de información entre sus miembros - alimenta el orgullo de la propia familia así como su compromiso e implicación con la empresa.

El desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación para canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia. Los resultados son más eficaces que la labor que el propio Consejo de Administración pueda llevar a cabo con dicha finalidad.

6.3. Gobierno familiar

6.3.1. Objetivos

- Materializar la Misión que desde el punto de vista de la familia tiene la empresa.
- Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos.
- Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- Potenciar la comunicación entre accionistas familiares.
- Impulsar el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

6.3.2. Desarrollo

El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales.

La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de empresa, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto.

En la medida en que las empresas crezcan y se vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que el Gobierno familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, y que se materialice documentalmente, por ejemplo, mediante protocolos familiares.

La formalización y consolidación progresiva (vivencia real) de los órganos de gobierno de la familia en la empresa, en especial del Consejo de Familia, pueden contribuir en gran medida a alinear los intereses de la familia y de la propiedad familiar, atenuando hasta cierto punto el impacto del “factor familiar” en el Gobierno Corporativo, y en particular, en la labor del Consejo de Administración.

Es muy conveniente, además, discutir de forma periódica la forma en que dichas estructuras pueden ser actualizadas en respuesta a los requerimientos de un sistema de gobierno y de relaciones que cambian con el paso del tiempo.

6.3.3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar

6.3.3.1. Concepto

Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.

A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

6.3.3.2. Misión de la Asamblea Familiar

Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Los objetivos esenciales de la reunión de una Asamblea Familiar deben ser:

- Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

6.3.3.3. Funciones de la Asamblea Familiar

- Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- Transmite el proyecto empresarial.
- Informa de la marcha de la empresa.
- Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
- Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
- Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

6.3.3.4. Composición del Consejo de Familia

Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerá, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.

Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del consejo, no todas estén representadas en el Consejo de Familia en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios.

6.3.3.5. Estructura del Consejo de Familia

Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

El Consejo de Familia designará para ello los consejeros u otros miembros familiares que considere más idóneos en función de la naturaleza y complejidad del proyecto en cuestión. Cada comisión por su parte designará un Presidente y/o un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional.

6.3.3.6. Funciones del Consejo de Familia.

- Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- Establece y actualiza los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y lo traslada al Consejo de Administración.
- Mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares.
- Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.
- Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evalúa el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrolla planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- Dirige los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo Familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la Dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- Es un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- Informa y da cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.
- Traslada al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- Vela por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía

familiar. Establece el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

6.4. Relaciones Familia - Empresa

6.4.1. Bases

6.4.1.1. Diferenciación de los órganos de gobierno.

Debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares.

El hecho de que entre ambos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de sus tareas:

- El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia (en colaboración con la Asamblea Familiar).
- El Consejo de Administración, no así el Consejo de Familia ni los accionistas, establecen la orientación y las políticas para la empresa.
- En este marco, los tres órganos de gobierno, el Consejo de Familia, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración, en conjunción con la Dirección de la empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

6.4.2. Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia

6.4.2.1. Bases

Debe asegurarse la no intromisión entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (o los órganos de gobierno familiar) en el terreno de sus respectivas competencias.

Es muy importante que los propietarios comprendan adecuadamente las diferencias que existen en el papel y el funcionamiento entre las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia y respeten sus límites a fin de poder trabajar de forma constructiva, evitando confundir gobierno corporativo con gobierno de la familia o viceversa.

Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre:

- qué se espera de cada estructura.
- qué se espera de los miembros que participan en tales estructuras.
- cómo funcionan tales estructuras y cuáles son los procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

Las estructuras de gobierno pueden implantarse, y ser puestas en marcha, con una relativa facilidad, pero si se desconocen sus límites, su papel y su funcionamiento, difícilmente podrán alcanzar los fines para los cuales han sido creadas. Serán estructuras formalizadas pero inútiles o escasamente operativas.

El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar una buena comunicación

a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

El reparto de competencias que este modelo implica es flexible, ya que tanto el Consejo de Familia como el Consejo de Administración, deben trabajar en la visión estratégica de la empresa. No obstante, las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas.

6.4.2.2. *El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración*

Es adecuado que el Consejo de Familia fije los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; los traslade al Consejo de Administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.

Periódicamente, el Consejo de Familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. Al mismo tiempo, si existe un amplio consenso entre los accionistas, el Consejo de Familia puede evaluar las actuaciones del Consejo de Administración.

El Consejo de Familia deberá mantener informado al Consejo de Administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general, o en el Protocolo Familiar en el caso de que exista tal instrumento.

El Consejo de Familia no debe devenir en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor y celo lo que hace o no se hace en la empresa o el rendimiento de los consejeros externos.

El Consejo de Familia debe, por tanto, complementar la acción y actuar de forma coordinada con el Consejo de Administración, y no intentar sustituirlo:

- El Consejo de Familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al Consejo de Administración que conciernen a la familia.
- El Consejo de Administración establece las políticas para la empresa y puede efectuar recomendaciones y orientar al Consejo de Familia en asuntos que conciernen al negocio familiar.

El Consejo de Familia no debería actuar ni decidir de forma unilateral en relación con muchas políticas y medidas sobre las que tiene la facultad directa de adoptar las decisiones finales. Debe procurar, en cambio, trabajar con el Consejo de Administración a fin de obtener su orientación y/o contraste antes de hacerlas “oficiales”.

Ejemplo de temas que conciernen a la familia que pueden ser abordados con este enfoque pueden ser:

- Los planes de sucesión.
- La política de dividendos que desea seguir la familia.
- Las posibles incorporaciones de miembros familiares al Consejo de Administración.
- Las posibles incorporaciones de familiares a los órganos de gestión de la empresa.
- La política de incorporación de miembros familiares en la empresa.
- La política de retribución de miembros familiares empleados en la empresa.

- El desarrollo de carrera y profesionalización de los miembros familiares.
- La posible entrada de socios estratégicos en la empresa.
- La gestión de la propiedad y de acuerdos de compra y/o venta de activos.

La necesaria coordinación y comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración debe materializarse de alguna forma. Los miembros de ambos consejos pueden interactuar y trabajar juntos mediante:

- un intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos con carácter regular; o
- con reuniones conjuntas de planificación con carácter anual; o
- contando con consejeros que formen parte de ambos consejos a
- la vez; y/o
- invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración, o viceversa, invitando a las sesiones del Consejo de Familia al Presidente del Consejo de Administración, a un consejero familiar o al Consejero Delegado.

La organización de reuniones conjuntas entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración es un medio muy potente para canalizar la comunicación entre ambos órganos.

El presidente o líder del Consejo de Familia puede jugar un papel clave en la comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. Resulta adecuado que sea el elegido para representar al Consejo de Familia en sus relaciones con el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa. Como tal, es deseable que tenga un contacto frecuente con el presidente del Consejo de Administración o los consejeros. Esto permite asegurar una comunicación fluida entre ambos órganos.

El presidente del Consejo de Familia debe tener un elevado nivel de experiencia y competencia profesional, poseer un elevado grado de liderazgo en la familia, tener empatía con la familia y, a la vez, ser capaz de llegar a un acuerdo con todos los miembros de la familia.

No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia, sea presidente del Consejo de Administración. No siempre el miembro familiar mejor capacitado para gestionar la empresa reúne el mejor perfil para atender los asuntos de la familia y coordinarlos en el seno de los órganos de gobierno familiares.

Por ello, el presidente del Consejo de Familia debería ser elegido por la Asamblea Familiar o el propio Consejo de Familia, con independencia del estatus formal de uno u otro órgano, y no por los accionistas.

6.4.2.3. *El Consejo de Administración como interlocutor del Consejo de Familia*

Los asuntos familiares tienen sus ámbitos formales o informales de tratamiento y, dentro de lo posible, deben ser gestionados por la propia familia y/o los órganos de gobiernos establecidos.

El Consejo de Administración, por su parte, sin perder de vista la interconexión de los retos de gobierno asociados con la empresa, la propiedad y familia, debe concentrarse en:

- asegurar que la empresa se encuentre bien preparada para afrontar los retos de futuro; y
- asegurar que la Dirección de la empresa sea tributaria de la visión y de los valores que forman parte del legado familiar, y que los aplique.

Si los consejeros albergan dudas acerca de la naturaleza y/o aplicación de la visión y valores de la familia, deben recurrir al Consejo de Familia y solicitar su orientación al respecto.

Una definición clara de los valores familiares, consensuada por el Consejo de Familia, es un factor clave en la definición de muchas de las políticas que el Consejo de Administración debe fijar para la empresa.

Es adecuado que el Consejo de Administración informe periódicamente al Consejo de Familia sobre los siguientes aspectos de su competencia:

- Evolución periódica del negocio y de los escenarios en los que opera la empresa.
- Evaluación de la Dirección de la empresa y de los directivos familiares.
- Necesidades financieras de la empresa y su adecuación a la política de dividendos deseada por la familia.
- Evolución del modelo organizativo y de dirección empresarial.
- Inversiones significativas previstas.

En una empresa de propiedad familiar, la obligación esencial del Consejo de Administración de proteger los intereses de los accionistas exige, además, que los consejeros se pregunten y cuestionen permanentemente cómo la familia y la propiedad pueden afectar:

- no solo a la eficiencia o a los resultados económicos de la empresa,
- también a la viabilidad a largo plazo del negocio como empresa familiar.

En general, el Consejo de Administración en una empresa familiar debe tener, a través del Consejo de Familia, un conocimiento y un grado de comprensión adecuado de:

- los antecedentes familiares;
- de la dinámica del grupo familiar y sus objetivos;
- de las relaciones de la familia implicadas; y
- de las cuestiones de orden emocional y político de la familia en cuestión.

Los miembros familiares clave del Consejo de Administración deben ser pro-activos en la relación con el Consejo de Familia. De esta forma se promueve no sólo una mejor comunicación, también la confianza de la familia respecto al gobierno corporativo.

Para cumplir con esta obligación, los consejeros deben abordar este tipo de cuestiones con los diferentes grupos de interés, de forma que conozcan mejor los asuntos y problemas relativos a la familia y propiedad. Esta actitud no debe ser interpretada como una intromisión en los asuntos privados de la familia.

Se ha de facilitar, a través del Consejo de Familia, el contacto formal o informal de los miembros del Consejo de Administración con dichas personas y grupos clave, solicitando en cada caso y de forma periódica información acerca de esta cuestión u otras cuestiones asociadas, tales como:

- La visión de futuro de la empresa de las personas clave de la familia.
- La planificación de la distribución futura de la propiedad.
- Las capacidades necesarias de los miembros familiares para gestionar la empresa en el futuro.
- El apoyo en la profesionalización de miembros familiares en dicha dirección.
- El posible consejero delegado/composición del equipo directivo en el relevo generacional.
- El estado de situación, discusión y opinión de la familia sobre el proceso de sucesión.

Sobre esta base, el Consejo de Administración podrá y deberá orientar en asuntos de índole familiar tales como:

- Ayudar a la familia a discernir si la empresa da cumplida satisfacción a las metas y objetivos a largo plazo de la familia.
- Gestionar el impacto del factor familiar en la vida de la empresa, de forma que los problemas de orden financiero o profesional o los conflictos de interés en el seno de la familia sean mediatizados y no entorpezcan o pongan en peligro la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.
- Garantizar la aplicación de un enfoque profesional y ecuaníme en los procesos de promoción de miembros familiares en la empresa o de trasvase generacional.
- Prestar orientación, apoyo y consejo a los directivos familiares implicados en la gestión de la empresa.

El Consejo de Administración debe, además, orientar y incentivar al Consejo de Familia a:

- Mejorar la eficiencia de los órganos de gobierno familiar.
- Adoptar medidas que preserven la propiedad familiar de la empresa.
- Adoptar y aceptar medidas que hagan compatible la profesionalización de la compañía con los intereses familiares.
- Trabajar en los procesos de sucesión.

Aunque no cabe esperar que el Consejo de Administración trabaje directamente con el Consejo de Familia en todas las tareas de planificación del proceso de sucesión, su intervención de carácter consultivo puede estimular el debate en el seno de la familia (o en los órganos de gobierno familiar) sobre esta cuestión.

La configuración y las funciones del Consejo de Administración en una empresa familiar son reflejo en gran medida del tipo y el grado de implicación de la familia en la empresa de que se trate (naturaleza y estructura de la propiedad familiar, experiencia directiva, etapa del ciclo de vida de la empresa y de la familia y visión y valores de la familia).

Por tanto, al formalizar gradualmente los órganos de gobierno de la familia, es aconsejable también sistematizar los procesos del Consejo de Familia y del Consejo de Administración de forma paralela.

6.4.3. El Protocolo Familiar. Institucionalización del Gobierno familiar

6.4.3.1. Concepto

Documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares.

6.4.3.2. Requisitos

Debe ser consecuencia del consenso. Su discusión y elaboración requieren la máxima implicación de la familia y de la empresa.

Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.

Cada familia debe buscar su propio protocolo. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares.

Es necesario evitar su imposición mediante el diálogo, la flexibilidad y la negociación. Se perfecciona por el mero consentimiento.

6.4.3.3. Contenido

Aunque cada familia debe desarrollar su propio modelo de protocolo, es adecuado que recoja los siguientes elementos:

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la empresa.
- Los objetivos del Protocolo.
- Los Órganos de Gobierno de la empresa (societarios) y de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- El acceso a la condición de accionista.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida).
- Derechos de información contable de los miembros familiares.
- Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.
- Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.
- La política de dividendos.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- Política de endeudamiento.
- Ampliaciones de capital.
- Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.
- Las capitulaciones matrimoniales, cuando las haya, y la política testamentaria.
- Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen. Posible establecimiento de sistemas de arbitraje.
- El mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación al familiar.
- La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.

Otros elementos optativos:

- La creación y las normas de funcionamiento de la Oficina Familiar.
- La definición de la conducta empresarial y social: responsabilidad ante empleados, proveedores, clientes, directivos y ejecutivos no familiares.
- La política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
- Otros pactos parasociales.

6.4.4. Empresas en las que no existe Protocolo familiar.

Aunque el Protocolo familiar es un elemento que ayuda a mejorar el Gobierno corporativo y familiar, no es imprescindible para lograr este objetivo.

No obstante, en estos casos resulta vital que la Familia y la Dirección de la empresa busquen vías alternativas para dar una respuesta adecuada a cada uno de los puntos mencionados en el apartado 5.3.

6.4.5. Retos para una gestión eficaz de los órganos de Gobierno de la Empresa y de la Familia

En una empresa de propiedad familiar, diferentes grados de profesionalización de la empresa y de formalización de los órganos de representación de los intereses de la familia determinan unos retos y una forma de trabajar diferente tanto por parte de Consejo de Administración como del Consejo de Familia.

Es deseable que tanto el Consejo de Administración como el Consejo de Familia incorporen progresivamente procesos de gestión para analizar de una manera regular los retos clave de gobierno con el fin de organizarse y planificar mejor, estratégica y operativamente, su actividad y su contribución.

Desde el punto de vista de la planificación de la labor y la composición de cada Consejo, es adecuado incorporar un esquema que permita contrastar y priorizar de forma estructurada y sistemática los retos clave de gobierno en función de las circunstancias de la familia, la empresa y la propiedad.

Tales mecanismos y procesos pueden resultar muy útiles para superar los típicos problemas de infrautilización o de escasa aportación de valor y pueden servir para que los consejeros sean capaces de:

- Identificar de forma pro-activa los retos clave en cada una de las dimensiones y aspectos que interactúan en este tipo de empresas: empresa, familia y propiedad.
- Fijar las prioridades y establecer objetivos específicos, en el marco de sus funciones respectivas, en cada una de estas tres dimensiones.
- Configurar la composición, el funcionamiento y las actividades del respectivo Consejo para poder alcanzar los objetivos de gobierno buscados.
- Revisar y evaluar el desempeño en base a los objetivos definidos.

7. LOS ESCÁNDALOS CORPORATIVOS

7.1. *Buscando las causas de los escándalos corporativos*

«Los hombres tienden a creer aquello que les conviene» (Julio César, 100-44 a. de C.)

Más allá de todas las consideraciones en torno a las similitudes y diferencias que existen en los distintos casos de quiebras y escándalos empresariales que hemos descrito en este apéndice, de lo que no parece haber duda es que todas las compañías actuaron fraudulentamente favorecidas por un entorno económico, político y legal y en una conjunción de conflictos de interés con la falta de ética. Esto último, la falta de ética, la ausencia de valores distintos de los meramente económicos, una concepción de la empresa exclusivamente financiera y malos mecanismos de control de gobierno corporativo son, a nuestro parecer, las causas fundamentales de los escándalos corporativos que estallaron a comienzos del año 2000.

Félix Robatyn, ex consejero de Lazard New York y ex embajador de Estados Unidos en Francia, declaró que la ética es una parte integrante del capitalismo moderno y una buena filosofía el conducir una empresa sobre bases éticas. «Estoy convencido –afirmó–, que las sociedades transparentes, conducidas por dirigentes con comportamientos éticos, bajo la vigilancia de Consejos de Administración serios y con auditorías claras, estarán mejor cotizadas en el mercado». Y acto seguido añadió que, en su opinión, los Consejos de Administración de muchas empresas americanas no habían cumplido con su deber.

Estos escándalos, son también, en buena medida, consecuencia del boom o «burbuja» bursátil que se desarrolló en la década de los noventa de la mano de las empresas tecnológicas (la llamada «nueva economía»). Todo ello ha desembocado en una batería normativa en la mayoría de los países afectados por tales escándalos (aunque no sólo en ellos) dirigidas a exigir una mayor transparencia a las empresas, una mejor política de riesgos, una mejor gestión de los conflictos de interés y un mayor control, tanto externo como interno, de sus órganos de gobierno y administración. Todo ello es positivo y consecuencia, en última instancia, de los mecanismos que complementan el libre mercado.

Sin embargo, estos escándalos han dado motivo también a aquellos que se oponen o al menos no participan de las ideas del libre mercado. A partir de estos escándalos ha resurgido cierta política antiliberal, antimercado y antiglobalización en la mayoría de los países que en este libro hemos querido rescatar. Quienes participan de estas ideas parecen desconocer, o al menos haber olvidado, que el auténtico sistema capitalista de libre mercado, tal cual ha sido concebido por quienes se consideran sus padres fundadores, se basa en la ética personal.

A quienes participamos de esta línea de pensamiento los escándalos financieros y contables acaecidos se deben más que a un fallo del sistema, a un fallo de las personas. Aun con las reformas que la experiencia histórica nos muestra como necesarias, sobre todo en un sistema económico y político y gracias a la cual éstos van evolucionando hacia su perfeccionamiento (más justos, más equitativos), en nuestro caso concreto, entre esas reformas podríamos destacar las relativas a la regulación de los mercados financieros⁸³.

En un intento sistematizador de trazar las principales causas que han contribuido a estos escándalos, seguiremos la línea de Rafael Termes, enumerando las siguientes:

La creación de valor

Como hemos dicho al principio de este trabajo, en la última década se ha extendido la visión de la empresa desde una perspectiva meramente financiera y cuya única misión es la creación de valor. Esta visión parece haber demostrado ya sus deficiencias. La empresa no sólo persigue crear valor para sus accionistas (que también) sino prestar un servicio a la sociedad, servicio propio de su actividad. Esto no es incompatible sino que va conjunta e intrínsecamente unido a la creación de valor y la generación de riqueza en forma de rentas para todos los que participan de alguna forma en la empresa (shareholders y stakeholders).

La obsesión por el tamaño

«Los directivos ahora cuestionados tenían en común el ser compradores en serie de otras empresas», según palabras de Jeffrey Sonnenfeld, decano de la Yale School of Management. La prioridad de los directivos de las empresas que protagonizaron los escándalos corporativos de la década de los noventa era crecer a cualquier precio, sin prestar mayor atención a la mejor producción de bienes y servicios (su núcleo de negocios) o a una mejor atención a sus clientes lo que, generalmente, requiere concentración en el negocio principal de la empresa. A este respecto sería bueno preguntarse sobre los límites de la diversificación, estrategia que pareció ser dominante en la mayoría de las empresas. La mayoría de las compañías aspiraban a convertirse en «conglomerados»⁸⁷.

Los conflictos de interés: auditorías y consultorías. Analistas financieros y bancos de negocios

La naturaleza de función pública que desempeñan los auditores parece incompatible con otras tareas (al menos para la misma empresa que auditan). Este hecho quedó claramente demostrado en el caso Enron, donde la compañía Andersen, hoy desaparecida a consecuencia de este mismo caso, desarrollaba también tareas de consultoría para la empresa de donde obtenía sus ingresos más significativos.

Tampoco eran compatibles las recomendaciones de analistas financieros vinculadas a posiciones de cartera propia o de los bancos que los empleaban y que mantenían serios conflictos de interés en operaciones relacionadas con empresas cotizadas.

Los Consejos de Administración

Los Consejos de Administración han sido, sin lugar a duda, el centro de los escándalos corporativos. Es en este punto donde más enseñanzas se pueden extraer. Su principal función —la de vigilancia— ha demostrado ser prácticamente nula en la mayoría de los casos estudiados, ya sea por negligencia (omisión de sus deberes) ya sea por un mal diseño de los mismos, al permitir la concentración de poder en manos del principal ejecutivo de la empresa.

Respecto de esto último, mucho se ha insistido (y se exige legalmente en Estados Unidos) en la necesidad de que cierto número de «consejeros independientes» integren los Consejos de Administración. Con todo lo positivo que ello pueda tener, consideramos que ésta no es la solución de fondo y que, muchas veces, más que permitir identificar y afrontar los problemas reales por los que atraviesa la empresa, sirven para ocultarlos, pues parece que basta el «título» de independiente para garantizar la objetividad y la imparcialidad y, de este modo, «cumplir» con la ley (o

⁸⁷ Sonnenfeld, Jeffrey A.; *«Leadership and Governance From the Inside Out»* (with R. Gandosy), John Wiley & Sons, 2004

las recomendaciones de buen gobierno). El caso Enron es bien demostrativo de lo que estamos diciendo. En el Consejo de Enron se sentaban graduados en leyes de las más prestigiosas universidades norteamericanas. Dos eran médicos. Un presidente en activo de una universidad se sentaba al lado de un presidente emérito de otra. Varios máster de las escuelas de negocios más prestigiosas (Harvard). Uno de ellos escribía periódicamente en la Journal of Law & Economics. También había consejeros con gran experiencia política y en legislación reguladora. La mayoría de ellos con gran experiencia internacional y la mayoría también, sino todos, eran consejeros de, por lo menos, alguna entidad sin fines de lucro. ¿Se podía tener un Consejo con más prestigio, más «profesional» o más «independiente»?

7.1.1. La responsabilidad de los consejeros

«Todos reclamamos la verdad pero pocos se ocupan de ella» (George Berkeley, 1685-1753. Filósofo y obispo irlandés)

Samuel Gregg, autor del libro Corporations and Corporate Governance. A Return of Principles, dice que los administradores deben ser capaces de identificar los asuntos clave que afectan a la entidad; deben ser capaces de plantear las preguntas necesarias para salvaguardar el interés de los propietarios y, obtenidas las respuestas, evaluarlas y actuar en consecuencia; deben asegurar que la compañía permanece leal a los objetivos corporativos; deben emitir prudentes juicios sobre la actuación de los ejecutivos; y deben demostrar valentía moral para llevar a cabo estas responsabilidades.

Asumiendo que el Consejo de Enron desconocía los verdaderos negocios de la compañía por la información falsa o incompleta que recibían de sus principales ejecutivos, la profesionalidad y experiencia de sus integrantes hacen difícil justificar, no obstante, que hayan omitido hacer las investigaciones o indagaciones pertinentes. Demostración de ello es que el comité interno designado con posterioridad para investigar las irregularidades de la compañía presentó un informe de 203 páginas a los tres meses de haber recibido tal encargo. La enseñanza de ello es que los consejeros no asumieron sus responsabilidades como debían.

7.1.2. Los abusos en provecho propio

Este aspecto quizá sea uno de los más difíciles de controlar y demostrativo de que no bastan las normas legales ni los códigos éticos para mejorar el estado del gobierno corporativo y restaurar la confianza de los mercados. Los abusos que se pueden cometer pueden provenir de muchas vías diferentes imposibles de controlar en su totalidad y arriesgando, con su control, a recortar la legítima libertad del gobierno de las empresas. Algunas veces, sin embargo, estos abusos parecen notorios y no requieren mayor investigación. En el caso Enron, por ejemplo, la directora del departamento financiero, remitió una carta al presidente ejecutivo y consejero delegado, Kenneth Lay, donde le expresaba su preocupación por las prácticas contables en ciertas sociedades controladas por el director de su departamento, Fastow. En la carta se describían todas las irregularidades, en particular las relativas a las compañías fuera de balance y de objetos especiales y sugería un plan para resolver la situación con el fin de proteger a Enron de los daños que le amenazaban. Después de esta carta y una conversación de la directora con K. Lay, éste encargó a los abogados Vinson & Elkins —que tenía intereses en las compañías creadas por Fastow— una carta donde informaba, como era de esperar, que «si bien las transacciones llevadas a cabo [...] son creativas y agresivas, no hay ninguna razón para creer que son inapropiadas desde el punto de visto técnico». No obstante ello, Lay, durante ese año, hizo que Enron le recomprara acciones por 100 millones USD, y, mientras las vendía, recomendaba a los empleados e inversores

que compraran acciones de Enron. Después de recibir la carta, Lay vendió acciones por 4 millones de dólares al tiempo que comunicaba a sus empleados que su principal prioridad era restablecer la confianza en los inversores, añadiendo que ello se traduciría en una significativa elevación del precio de la acción. Pocos días después insistía en que adquirir acciones de Enron era una buena compra, y que él las había estado comprando durante los últimos dos meses. Lo cual, de hecho, era cierto, ya que había estado ejecutando opciones de compra de acciones.

7.1.3. En búsqueda de soluciones a los escándalos corporativos

Ante todos los escándalos corporativos que se han ido sucediendo a partir del caso Enron parece natural preguntarse si ello puede evitarse en el futuro y, en su caso, cómo. La respuesta, como suele suceder, no es simple ni única para todos los problemas. La realidad suele ser demasiado compleja para quedar encerrada en simples recetas, sean éstas legales o de otra índole. De lo que no cabe duda es de que para restablecer la confianza de los inversores en los mercados financieros en general y en las compañías cotizadas en particular, se torna necesario elevar la calidad ética de los directivos de estos últimos. Un gobierno corporativo «ético» exige directivos éticos y esto no se logra sólo a fuerza de normas y códigos, sean éstos voluntarios u obligatorios.

Ante la ausencia de valores morales, los ejecutivos, en lugar de asumir como deben sus responsabilidades, conscientes de que administran bienes ajenos y de la trascendencia social de sus decisiones (aspecto este que no suele ser tenido en cuenta por los ejecutivos), abusan de su poder y procuran obtener el mayor beneficio (propio) posible (especialmente ante un mercado cada vez más competitivo que presiona sobre los resultados de sus tareas). No obstante ello, es necesario, dado el daño que estos escándalos han supuesto y pueden suponer a terceras personas, las cuales no pueden esperar (ni es justo que así sea) la sola sanción del mercado, tomar (o mejorar en el caso de que ya existan) algunas medidas preventivas. Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

La ley no es suficiente

David Skeel y William Stuntz, profesores de Derecho de las Universidades de Pennsylvania y Harvard, respectivamente, explican por qué creen que el endurecimiento de las normas penales, como se ha hecho en Estados Unidos, no es suficiente para cortar con la cadena de escándalos corporativos: «La razón es simple y, a la vez, fácilmente olvidada: las leyes penales hacen que la gente se preocupe de lo que es legal en vez de lo que es ético». Este diagnóstico puede ser perfectamente aplicable al caso Enron. Hace cien años, dicen los profesores, en Estados Unidos, la ley penal federal sobre el fraude consistía en unas pocas disposiciones. En cambio, hoy «el código penal federal incluye más de trescientos disposiciones sobre el fraude y la falsedad contable; la mayoría van más allá de lo que la ley solía cubrir. Con todo este arsenal legal, deberíamos haber alcanzado un alto nivel ético empresarial». Los hechos demuestran que esto no ha dado resultado.

Los códigos éticos

La serie de escándalos corporativos acaecidos a partir del caso Enron han provocado que los gobiernos de la mayoría de los países se lanzaran a proponer, y en algunos casos hasta obligar, la sanción y adopción de códigos éticos en las empresas. Países con una gran experiencia en los mercados financieros, como el Reino Unido, ya con mucha anterioridad habían adoptado medidas en este sentido y su modelo fue seguido por muchos países. Con todo lo bueno que ello pueda tener, no obstante, tampoco parece ser la solución -«de fondo»- para la recuperación de la

confianza de los inversores y la mejora del gobierno corporativo de las empresas. En este sentido, compartimos parcialmente el escepticismo de Rafael Termes al cuestionarse sobre la efectividad de estos códigos.

El autor citado se pregunta, después de definir qué debe entenderse por un código ético: ¿cuál es el resultado que cabe esperar de estos códigos? ¿Su implantación equivale a la implantación de la ética en la empresa? Su aparición, en algunas empresas, ¿refleja una preocupación ética generalizada, aunque no sea proclamada, en el conjunto de las empresas? ¿Significa, por lo menos, que se ha aceptado la idea de que, sin una actuación ética habitual, la empresa, a la larga, no puede funcionar eficientemente? Frente a estas cuestiones el autor reflexiona sobre la posibilidad de que este auge por los códigos no pase de ser una mera operación «cosmética» donde las empresas se ocupen más de cuidar su imagen o aprueben tales códigos con la finalidad de obtener de ello réditos económicos. Y más adelante, afirma que: «Sin negar que tales códigos éticos puedan ser útiles, por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de las empresas si en sus gentes está ausente el ejercicio prudencial de todas las virtudes morales. Si los directivos y demás personas de la empresa están decididos a comportarse de forma conducente a valer más como persona, con independencia de que con esta actuación lleguen a tener más o menos cosas, sabrán perfectamente cómo han de actuar en todas las ocasiones y circunstancias, aunque no exista en su empresa ningún código de comportamiento que lo diga. En cambio, en ausencia de esta conciencia moral, fruto de la cultura del ser, frente a la cultura del disfrutar, por mucha normas de comportamiento que existan y por muchas sanciones que se establezcan para los incumplimientos, las normas saltarán hechas añicos cada vez que se presente la oportunidad de obtener, por medios torcidos, la satisfacción de los apetitos».

Las precedentes consideraciones son trasladadas, por el autor, a los códigos corporativos. Justo y lamentable es reconocer que a la luz de los últimos acontecimientos en el mundo empresarial, los temores del autor fueron confirmados.

Los consejeros independientes

Aunque ayude, tampoco la solución parece estar sólo en la incorporación de un mayor número de consejeros «independientes», figura poco desarrollada, al menos hasta la aparición del caso Enron, a la cultura europea. En este sentido, baste como ejemplo que Enron tenía en su Consejo a quince prestigiosos académicos y profesionales considerados «independientes», sin embargo, el fraude de la compañía no se evitó. Y ello así, a nuestro juicio, porque la calificación de independiente es muy fácil de cumplir (basta con adecuarse a la definición que de ella haga la ley, reglamento o norma correspondiente) pero su ejercicio es muy difícil de controlar. Después de la caída de Enron, fue obvio que los consejeros independientes no funcionaron, pero para ello la empresa hubo de caer antes en bancarrota y defraudar a millones de inversores y a los mismos trabajadores de la empresa. Por lo demás, la misma definición de qué debe entenderse por «independiente» dista mucho de ser pacífica y aun cuando ésta sea claramente definida, se corre el riesgo, como quedó demostrado en Enron y otras compañías que cayeron en quiebra, de que las empresas cumplan con la letra de la ley y tener una buena «imagen» en el mercado, dando muestras de la composición de los Consejos. En España, por ejemplo, muchas compañías, inmediatamente después de la aprobación de la Ley de Transparencia, anunciaron la incorporación de consejeros independientes en el seno de su Consejos.

Pero más allá de estas cuestiones meramente «nominales» en torno a la figura del consejero independiente, lo que queremos destacar en este apartado es la filosofía de la empresa que puede estar subyacente a esta figura cual es la de que la

empresa no tiene dueño, de que la propiedad puede administrarse por personas totalmente ajenas a ella con la misma responsabilidad, dedicación y esfuerzo que por quienes están comprometiendo sus propios bienes, su propio patrimonio. Esto no quiere decir que no haya personas que ejerzan responsablemente su labor, pero no debemos olvidar que los llamados «consejeros independientes» son contratadas y pagadas por la misma compañía, a partir de aquí, la cuestión de la independencia ya puede ponerse en duda.

Tampoco quiere esto decir que los consejeros, dominicales o ejecutivos, no se asistan de la opinión de personas ajenas a la gestión y no comprometidas con la empresa para contar con opiniones objetivas e intercambiar visiones y opiniones sobre las distintas cuestiones que conciernen a la empresa, pero ello forma parte del juicio de los miembros de un Consejo responsable más que de la obligación de incorporar en su seno «consejeros independientes». En este sentido, lo que ha de buscarse más bien es un equilibrio en la representación de los Consejos de Administración procurando que todas las partes interesadas estén bien representadas e informando y fomentando la presencia de los accionistas en las Juntas Generales y su participación. Cuando una compañía es bien gestionada y da resultados satisfactorios para sus accionistas, es muy raro que éstos se preocupen por si existen o no consejeros «independientes». Más aún, puede ser que ni siquiera estén interesados en ello. Los mercados financieros en general y los inversores en particular son naturalmente adversos al riesgo y prefieren estabilidad más que «grandes cambios o innovaciones». En suma, volvemos a lo dicho anteriormente, lo importante son las personas.

7.1.4. El marco legal

De lo hasta aquí dicho podría pensarse que al gobierno no le queda nada por hacer en materia de gobierno de empresas y que todo lo referente al gobierno de éstas debe dejarse librado a las «leyes» del mercado. Ello no sólo sería ingenuo sino, además, erróneo. Actualmente, hasta la más profunda ortodoxia del pensamiento liberal reconoce que el mercado tiene sus límites y que para que éste funcione adecuadamente se requieren determinadas regulaciones. Lo importante es delimitar bien dónde termina la acción pública y dónde empieza la privada.

En lo que al gobierno corporativo se refiere, creemos que una buena Ley de Transparencia Informativa debe ser clara, concisa y concreta, sin ambigüedades ni definiciones «abiertas» que causen incertidumbre en las empresas destinatarias de la misma, con una información lo suficientemente amplia, veraz y claramente verificable que se ajuste al principio de la «realidad económica». Esto último requerirá un juicio prudencial o ponderación del regulador por lo que desde aquí advertimos que cierto grado de discrecionalidad en estos últimos, contra lo que suele pensarse, no siempre es negativo ni motivo de inseguridad jurídica. Basta con recordar el caso Enron, con regulaciones escrupulosamente definidas y con escaso margen de interpretación para el regulador (el cual busca eludir responsabilidades legales) que han demostrado ser un fracaso al momento de investigar la realidad de los negocios.

En cuanto a la información que dicha ley deba exigir de forma obligatoria y aquellas cuestiones que deba regular, nos remitimos al documento realizado por la Fundación de Estudios Financieros: «Estudio para la mejora del gobierno corporativo, la transparencia informativa y los conflictos de interés»⁸⁸. Allí se podrán encontrar aquellas medidas que, a juicio de los mismos empresarios, deberían ser reguladas y cuáles deberían quedar libradas a las mismas empresas (autorregulación).

En este lugar, sólo nos permitimos agregar, a los comentarios del citado documento, que para un buen gobierno corporativo se hace fundamental también contar con una

⁸⁸ Papeles de la Fundación de Estudios Financieros Nr. 1, 29 de noviembre de 2002.

ley concursal ágil, que procure un equilibrio entre acreedores y deudores, que permita, si cabe, un salvamento rápido de la empresa y lo menos oneroso posible. Para ello, es necesario que las partes (acreedores y deudores) tengan libertad y capacidad de negociación, estableciendo severas penas para las quiebras fraudulentas, y permitiendo una ejecución rápida y eficaz y sin pretender salvar negocios inviables bajo argumentos como «protección de las fuentes de trabajo», o de «mantenimiento de la empresa», y sin conceder privilegios injustificados. En un mercado que funcione correctamente, es normal que muchas empresas fallen en sus iniciativas pero también es normal que crezcan otras nuevas que crearán nuevas fuentes de trabajo, más solventes que las anteriores. Ésta es la «destrucción creativa» de la que hablaba Schumpeter. Esta «destrucción creativa» es lo que permite la innovación y el progreso económico. Un mercado eficiente es esencialmente «dinámico» no «estático». Y en la era de la tecnología y de la información, esto se vuelve cada vez una realidad más tangible.

Como hemos visto en el caso Parmalat, a diferencia del caso Enron, el gobierno italiano demostró no tener una ley concursal apropiada al tener que recurrir a un decreto de emergencia para salvar la compañía.

7.1.5. Blindajes

Otros aspectos relacionados con el marco legal del gobierno de las empresas a los que quisiéramos hacer una breve referencia, por las opiniones divergentes existentes y lo controvertido de su solución es el de las stock options y el de los «blindajes» de los Consejos. En cuanto a las stock options ya nos hemos referido a ellas al analizar las lecciones del caso Enron y a las cuales nos remitimos.

En cuanto a los «blindajes» de los Consejos (acciones privilegiadas, con poder de veto, otorgantes de más de un voto y otras medidas similares -«píldoras envenenadas», poison pills, como se las conoce en la jerga financiera de los Estados Unidos-) que impiden, en principio, un efectivo control del mercado sobre los Consejos de la compañía, deberíamos decir que, al impedir un efectivo control, es decir, un auténtico control «externo» sobre los Consejos de Administración de las compañías, son en principio reprobables. Por otro lado, y desde el estricto punto de vista jurídico, viola en alguna medida el derecho de propiedad, al no respetar el principio de una acción = un voto.

No obstante no falta quienes sostienen, con argumentos razonables por cierto, que dichas medidas que impiden las «compras hostiles» permiten a sus directivos y gestores desarrollar una política a más largo plazo, no guiadas por los simples vaivenes del mercado ni por los beneficios a corto plazo. En una palabra, permiten una mayor sostenibilidad de la empresa permitiendo a sus gestores desarrollar un plan razonable, creíble, sustentable y rentable. Un ejemplo que puede aclarar lo que estamos diciendo es el caso de Google y su salida a Bolsa.

Los dos fundadores de la empresa Google, el portal de búsqueda en Internet, Larry Page y Sergey Brin, han querido mantener el control de la empresa después de su salida a Bolsa para conservar su estrategia y su política (la cual, dicho sea de paso, ha demostrado ser exitosa). Para ello, han diseñado una estructura corporativa que los protege contra compras hostiles. Concretamente, han creado una clase de acciones tipo «B», que son las que ellos poseen en su mayoría, que otorgan diez votos cada una, a diferencia de las clases comunes «A». Los fundadores han explicado al ente regulador del mercado financiero -la Securities and Exchange Comisión- que esta estructura está diseñada para evitar que otros puedan quedarse con el control de la compañía.

Cabe señalar que esta arriesgada estrategia por parte de los fundadores del portal de Internet que más éxito ha tenido va a contrapelo de lo que parece ser la tendencia del mercado, especialmente después de la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley, cual es el de «desmantelar» todas las medidas defensivas que

pueden existir en el seno de los Consejos (Goodyear, Tire & Rubber Co, First Energy Corp, ConAgra Foods Inc, y otras muchas). Estas medidas, como es obvio, no son del agrado de los consejeros financieros, primeros afectados de las compras «hostiles».

Quienes sostienen la necesidad de eliminar las llamadas en el lenguaje inglés poison pills, argumentan, no sin razón, que la mejor defensa es la buena gestión de la compañía. Además, la práctica demuestra que lo que suele ocurrir con las medidas defensivas, en lugar de permitir una política sostenible tendente a obtener beneficios a largo plazo, es convertirse en un instrumento de negociación de los administradores de las empresas que son objetivo de la compra (empresas target) para elevar las ofertas de compra en su beneficio, más que en el de los accionistas. Las experiencias más recientes parecen avalar esta opinión.

7.2. Resumen y conclusiones de los escándalos corporativos

«El escándalo, cuando se produce para que se proclame la justicia, no es dañoso sino saludable al bien público» (Manuel Azaña, 1880-1940. Presidente del Gobierno español)

7.2.1. La crisis del modelo capitalista liberal

La extensión del capitalismo económico en la gran mayoría de los países del mundo a través de la globalización e internacionalización de la economía ha resultado incompatible con el incremento del valor para el accionista como único credo del capitalismo empresarial moderno.

La excesiva implicación de lo financiero en el ámbito empresarial a través de un desorbitado protagonismo de los mercados de capitales en las estrategias y actuaciones de las empresas y sus dirigentes, ha configurado un marco de referencia equivocado y desenfocado de la realidad de la mayoría de los grandes gestores empresariales. La «tiranía» de la codicia por ganar dinero, el más posible y en el menor plazo de tiempo, reformulada en el presente y disfrazada de nuevas exigencias del guión para los inversores financieros, analistas, banqueros de inversiones y demás agentes intervinientes en los mercados de capitales, ha provocado una carrera desenfrenada por el incremento del beneficio de las empresas, a toda costa, incluso mediante la ocultación, el engaño y la trampa en la información contable y financiera de las compañías.

La espiral del incremento del valor de las acciones sin límites ha llevado a los gestores empresariales a dirigir sus empresas con una visión netamente financiera y orientada al corto plazo, sacrificando inversiones y estrategias a largo plazo, apostando por «lo grande contra lo bueno» y, en muchas ocasiones, abandonando la honradez y la ética profesional y personal.

Esta visión economicista extrema, ligada a la extensión geográfica del modelo capitalista ha generado una realidad del sistema económico y financiero mundial que requiere un replanteamiento en profundidad de las reglas de funcionamiento de una economía capitalista y no tanto de sus fundamentos básicos como algunos oportunistas tratan de hacernos creer.

La economía de mercado basada en la propiedad privada, cuanto más extendida mejor, no está en crisis; lo que está en entredicho son las normas y pautas de conducta abusivas de las grandes corporaciones empresariales y sus dirigentes.

7.2.2. El fracaso del «Corporate Governance» internacional

La nueva economía vinculada al mundo de las telecomunicaciones y sus excesos, el sistema de remuneración de los gestores por stock options, la manipulación contable y el papel de los auditores, y el conflicto de intereses en la industria financiera son tres cuestiones capitales que se encuentran en el origen del problema.

- **Los excesos de la nueva economía**

El crecimiento del sector de las telecomunicaciones vinculado especialmente al desarrollo de Internet provocó la aceleración de una burbuja especulativa financiera en torno a los valores bursátiles del sector sin precedentes históricos similares. La proyección de modelos de negocios y planes empresariales y financieros increíbles, ligados a desarrollos espectaculares de las tecnologías de la información y la comunicación fueron obligando a los gestores del sector a entrar en una dinámica perversa de gestión para cumplir con los ambiciosos objetivos expuestos y prometidos a la comunidad inversora internacional.

La espiral del incremento desorbitado de las cotizaciones bursátiles, gracias a previsiones espectaculares incumplibles, han llevado al sector y a una gran parte de sus dirigentes a la realización de políticas empresariales poco ortodoxas y temerarias, con tal de cumplir con las exigencias de los inversores financieros y de sus banqueros de negocios y analistas financieros.

Es en este sector donde mayor concentración de abusos del buen gobierno societario se han producido, ello también debido al advenimiento al poder de una clase dirigente nueva, poco experta en cuestiones industriales y comerciales y muy orientada a la tecnología y a las finanzas, y sin la experiencia empresarial que da el conocimiento de varios ciclos económicos y no sólo de una etapa prolongada de bonanza y prosperidad.

- **La manipulación contable, el sistema de «stock options» y el papel de los auditores**

El derrumbamiento del binomio cotización-previsiones por el incumplimiento galopante de las previsiones desorbitadas de crecimiento presentadas por los gestores empresariales para justificar y conseguir escaladas sin fin de las cotizaciones, se sitúa en el origen de la manipulación contable.

El modelo de remuneración por opciones sobre acciones de los gestores de las empresas cotizadas y la evolución increíble de las cotizaciones por el boom tecnológico y bursátil, empuja a los gestores a políticas irracionales desde el punto de vista empresarial con tal de garantizar sus propios beneficios económicos. Cuando se ve que ya no va a ser posible por la evolución de los mercados y de las compañías, muchos acuden al engaño y a la ocultación para materializar cuanto antes sus plusvalías.

La manipulación contable es la consecuencia de lo anterior; los gestores deshonestos recurren a ella para mantener las expectativas y las cotizaciones de sus empresas artificialmente altas, la mayoría de las veces engañando al auditor y las menos en connivencia con él⁹⁴.

En el origen de la manipulación contable están los gestores deshonestos y las malas prácticas de buen gobierno toleradas por las empresas por no disponer de un «Corporate Governance» moderno y comprometido, y con los filtros y controles necesarios para evitar los abusos de poder empresarial llevados a cabo especialmente por los consejeros ejecutivos.

Algún caso aislado de auditor deshonesto y connivente con los gestores fraudulentos no puede llevarnos a la conclusión de que el sistema de auditorías externas no funciona. Lo que sí hemos de concluir de estas circunstancias adversas es que es

necesario extremar las cautelas, los controles y las incompatibilidades que mejoren las relaciones empresariales y la protección de los inversores en un régimen de total transparencia.

- **El conflicto de intereses en la industria financiera**

Muchos de los abusos vividos tienen su fundamento y justificación en la tolerancia y en la injerencia de la industria financiera en la gestión empresarial y sus relaciones con los mercados de capitales.

En efecto, se han producido constantes conflictos de interés entre las diversas partes o actividades financieras que influyen en la vida de las empresas y su cotización. Así, los analistas financieros de los bancos de inversión y agencias bursátiles han elaborado informes favorables de las empresas que eran objeto de relaciones comerciales con el área de asesoramiento financiero o «Corporate Finance» de su firma y con la de gestión de patrimonios e inversiones.

De esa manera se ha visto muchas veces conculcada la independencia con la que los profesionales del análisis deben pronunciarse sobre las recomendaciones de inversión, induciendo a los inversores y a las empresas a operaciones y situaciones equivocadas y dañinas para sus propios intereses.

Muchas veces el fraude contable se ha visto camuflado por actuaciones financieras de dudosa convivencia entre banqueros y empresas para salvaguardar sus propios intereses en contra de los inversores más indefensos y menos «iniciados» en la información y en el tráfico mercantil y bursátil.

En este sentido es imprescindible revitalizar la independencia total de actuación de las diferentes actividades financieras mediante la transparencia absoluta y la explicación exhaustiva de las relaciones y los conflictos de interés existentes entre ellas y los clientes empresariales, para que los inversores puedan decidir libremente y con todo conocimiento de causa sobre las recomendaciones bursátiles.

7.2.3. *Hacia un nuevo modelo de buen gobierno societario*

Es evidente que se requiere un nuevo modelo de buen gobierno societario que garantice una mejor eficiencia empresarial y una adecuada protección de los inversores. Un modelo que dote de madurez y credibilidad al modelo capitalista liberal y evite que situaciones de fraude y de abuso de poder empresarial puedan poner en peligro la estabilidad económica mundial y el bienestar de los ciudadanos.

- **Autogobierno frente a intervención**

Muchas son las voces, incluso de liberales de pro, en demanda de una intervención gubernamental y normativa sobre estas cuestiones, que reconduzca la situación y establezca bases sólidas y cumplibles sobre los principios del buen gobierno empresarial.

El autogobierno societario está en entredicho por sus deficientes resultados en relación con la reciente crisis de confianza bursátil. Parece difícil abogar y defender, en los tiempos que corren, un modelo de autocontrol y autogobierno societario. Tampoco parece sensato defender e impulsar un modelo intervencionista en el que la necesaria soberanía empresarial quede depositada en el Boletín Oficial del Estado, vulnerando los principios básicos de una economía de libre mercado.

Nos encontramos en una encrucijada y ante un escenario en el que va a ser necesario establecer un sistema de buen gobierno societario de carácter mixto, es decir, fundamentado en prácticas de autocrítica, autocontrol y autogobierno, pero encuadrado en torno a unos principios universales comunes de buen gobierno que sean de obligado cumplimiento y sobre cuya implantación podamos estar todos de acuerdo y respondan a una lógica empresarial y a una ética de comportamiento.

Ello comportará sin duda un incremento de valor de las empresas que estén en disposición de ponerlas rápidamente en práctica.

- **Principios universales comunes de buen gobierno**

La lógica de eficacia y ética del buen gobierno empresarial debe estar presidida por dos principios elementales: 1) El autogobierno; 2) la transparencia. Es decir, las empresas deben tener sus propias pautas de comportamiento, gestión y control, y éstas deben ser claras y transparentes y ser comunicadas, conocidas y evaluadas de forma continua por la comunidad inversora y financiera y por la sociedad en su conjunto.

Dentro del ámbito de las propias normas de las empresas algunas cuestiones pueden y deben ser de obligado cumplimiento o, lo que es lo mismo, debe existir un régimen de «mínimos» en cuanto a transparencia, independencia y eficiencia de la gestión societaria.

- Un primer bloque de cuestiones en este sentido serían aquellas referidas a las restricciones estatutarias limitativas del ejercicio del poder soberano de las Juntas Generales de Accionistas y de su propio funcionamiento democrático, libre y transparente.

Las restricciones estatutarias no deben existir en las sociedades cotizadas y las Juntas Generales deben regirse por un principio de transparencia y democracia que garantice a los accionistas la información, el debate y la expresión de sus ideas y opiniones con la debida y razonable anticipación, profundidad y extensión.

- Un segundo grupo de temas serían aquellos relacionados con los órganos de administración y su funcionamiento e independencia. Así deberán considerarse obligatorias las comisiones de auditoría de los Consejos de Administración integradas exclusiva o mayoritariamente por consejeros independientes o externos (no vinculados a la gestión ejecutiva) y que el auditor externo de las empresas reporte directamente a ellos.

Igual tratamiento deberán tener las comisiones de remuneraciones y nombramientos para garantizar la independencia de estas cuestiones extremadamente relevantes en la vida de las empresas.

Otra cuestión relevante dentro de este apartado se establece en la necesaria separación de la presidencia de la Junta General de Accionistas y de la presidencia ejecutiva de la empresa para garantizar una efectiva y total independencia entre control y gestión de las empresas.

- Un tercer capítulo sería el que compete a la remuneración de consejeros y consejeros ejecutivos de las empresas cotizadas. Es momento de reivindicar un sistema mixto de tres vectores de remuneración:

1. Un salario digno acorde con la responsabilidad y que no debe ni puede ser pequeño.

2. Una participación en los beneficios de la empresa que debe ser moderada.

3. Un plan de acciones u opciones sobre acciones que no puede ser muy importante ni sobresalir en exceso de los capítulos anteriores, para que los consejeros estén estimulados por la buena marcha de la cotización bursátil, pero que ésta no pueda convertirse en fin en sí mismo, sino en la consecuencia de un trabajo bien hecho por la empresa y sus integrantes.

- Un cuarto y último epígrafe es el que se refiere al conflicto de intereses de los agentes intervinientes en la cadena de control y transparencia de las actividades

empresariales: auditores, consultores, asesores legales, analistas financieros y banqueros.

En este ámbito creo más bien en un régimen de incompatibilidades de los auditores que no puedan prestar servicios de consultoría a las mismas empresas que auditan. De esta forma los inversores y todos los implicados en el tráfico mercantil podrán establecer y formular con libertad y total conocimiento sus decisiones financieras de inversión.

La relevancia pública social y económica de la función auditora merece una reflexión en profundidad sobre su incompatibilidad total o no con cualquier actividad en el perímetro de actuación con un mismo cliente.

7.2.4. *El capitalismo del futuro*

Ningún modelo económico puede garantizar mejor el bienestar de la mayor parte de la humanidad que el sistema capitalista liberal, quien mejor garantiza el desarrollo y la implantación del libre mercado, del libre comercio y de la extensión gradual de la propiedad privada empresarial. Un modelo que en definitiva garantiza a los seres humanos la capacidad de emprender libremente y de ser dueños de su bienestar y de su futuro.

Pero nuestro capitalismo actual, el del siglo xxi, no puede estar basado en el economicismo sin límites que nos ha llevado a esta crisis de confianza en los mercados de capitales y a una crisis económica y social de importantes dimensiones hoy todavía imprevisibles. Ha de ser un nuevo capitalismo fundamentado en el Humanismo y en la Ética, valores irrenunciables en un modelo económico y social que pretenda ser universal y garante de la extensión total de la igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos del mundo.

Los nuevos capitalistas no sólo han de ser eficientes en su gestión sino especialmente muy transparentes en su ejecución y explicación pública y sobre todo éticos en la implementación de la misma.

En definitiva, Humanismo implica tener en cuenta a los seres humanos y sus necesidades vitales y emocionales y Ética supone ejercer y compartir con honradez y solidaridad el poder económico y la riqueza que una sociedad libre entrega cada vez con mayor amplitud a los agentes económicos privados.

8. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RSE

8.1. *Dirección General*

8.1.1. *Gestión Estratégica de la RSE*

8.1.1.1. *La empresa responsable vs. la empresa tradicional*

En esta nueva economía de los grupos de interés, a día de hoy cabe hablar de dos tipos de empresa:

- **La empresa tradicional.** Tiene tres características claramente diferenciadas:
 - Orientación exclusiva a tres grupos de interés: los accionistas porque son los dueños; los empleados (ahora denominados “colaboradores” según terminología acuñada por López de Arriortua en este nuevo estilo de empresa más *soft*) que son la fuerza motriz de la empresa; los clientes, el cliente es el rey y eso nadie lo discute.
 - Orientación cortoplacista, basada más en las expectativas de los analistas financieros que sobre la puesta en marcha de procesos de excelencia interna en la organización.
 - Orientación exclusiva para potenciar los activos tangibles de la empresa, la parte financiera pura y dura.
- **La empresa responsable.** Tiene tres características claramente diferenciadas: o Orientación hacia todos los grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: sindicatos, ONGs, grupos ecologistas, medios de comunicación, administraciones, proveedores, etc.
 - Orientación largoplacista, con una clara voluntad de gestionar los impactos, las tendencias, los riesgos y, por supuesto, las oportunidades como piedra angular para aumentar las posibilidades de éxito y pervivencia de la empresa.
 - Gestión de activos intangibles como parte del valor de la empresa y de los servicios, productos y soluciones que ésta pone en el mercado. Si, por ejemplo, valoramos una de las compañías *top ten* en el mundo de la tecnología, convendremos que lo que realmente tiene valor no son sólo los inmuebles del Silicon Valley, ni su posición de estados financieros, sino que es el capital intelectual, la reputación de la empresa, la imagen de marca, la internacionalización o la capacidad de innovación, lo que realmente da el valor a una compañía, tal y como refleja el estudio publicado por el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan. En dicho estudio concluye que el valor de una empresa al final de la década estará conformado en un 85% por activos intangibles y sólo un 15% por activos tangibles. Por lo tanto las compañías deberán de potenciar su fondo de comercio (la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable). Esta reflexión serviría igualmente para referirse al precio de un producto o servicio. Por ejemplo, cuando observamos las actrices que participan en las *premières* de Hollywood llama poderosamente la atención el valor de los vestidos que llevan; en cualquier caso, cabe reflexionar sobre la diferencia entre el precio del vestido que lleva Catherine Zeta Jones, 40.000 dolares, y el valor del material que lo conforma, no más de 600 ó 700 ¿Qué es lo que da al vestido el valor final? Probablemente la imagen del diseñador, la reputación, la imagen de marca, la innovación y el capital intelectual que intervino en su diseño,

todos ellos activos de carácter intangible. Esta reflexión puede extenderse al tema que nos ocupa: aquellas empresas que potencien el valor de los intangibles hacia adentro y hacia fuera de la organización, estarán poniendo sólidos pilares para la creación de valor sostenible en el tiempo (véase la figura 1).

8.1.1.2. La RSE: Enfoque proactivo y reactivo. Niveles básico, táctico y estratégico

Diferentes han sido los procesos de aproximación a la Responsabilidad Corporativa por parte de las compañías que, partiendo del estadio de empresa tradicional, han apostado por convertirse en empresas responsables y sostenibles. Generalmente, cuando un nuevo paradigma empresarial como la Responsabilidad Corporativa aparece, las compañías se pueden acercar al mismo con dos enfoques claramente diferenciados:

- **Enfoque reactivo:** cuando a la organización no le queda más remedio, bien porque ha tenido algún tipo de contingencia de carácter económico, social o ambiental y tiene que utilizar una estrategia de responsabilidad corporativa para lavar su imagen ante los consumidores, bien por la propia presión del mercado, es decir, cuando los competidores integran esta estrategia consiguiendo ventajas competitivas, y a la empresa no le queda más solución que seguir sus pasos si no se quiere quedar fuera de juego.

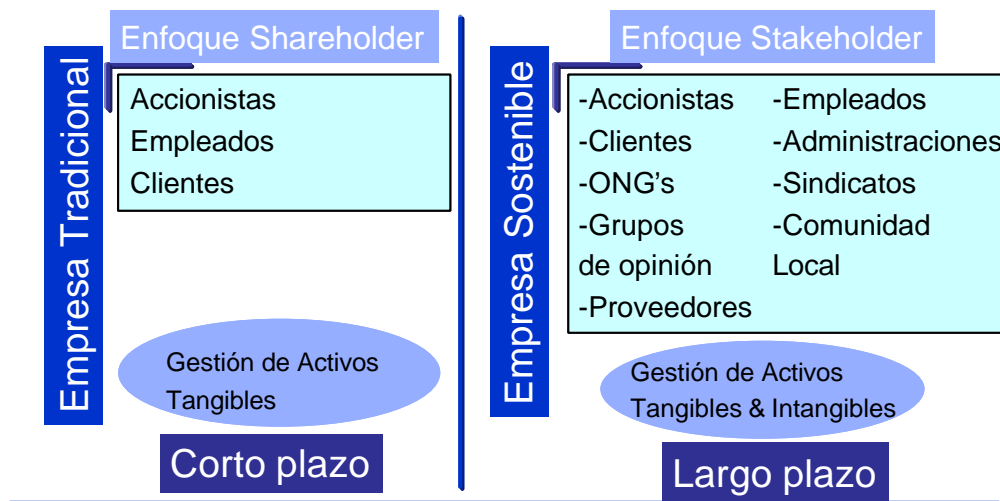


Figura 1. Empresa tradicional y empresa sostenible: diferencias

- **Enfoque proactivo:** cuando la organización por propia cultura de empresa interioriza ésta u otra nueva forma de gestión empresarial porque cree en ello y a largo plazo puede ser positivo para el negocio. Las organizaciones que utilizan este enfoque son las que están teniendo el *lead time* en este nuevo paradigma empresarial y lo suelen hacer:

- *por conciencia:* aquellas empresas que se sienten parte integrante activa del medio físico y social que les rodea y confían que las contribuciones que hagan para mejorar esa interconexión serán positivas y de alguna u otra forma repercutirán en la cuenta de resultados de la compañía.
- *por conveniencia:* aquellas empresas que pretenden obtener ventajas competitivas utilizando esta nueva estrategia sin preocuparles en

exceso si con este tipo de actividades contribuyen o no al desarrollo de las sociedades donde operan y a la conservación de sus recursos naturales.

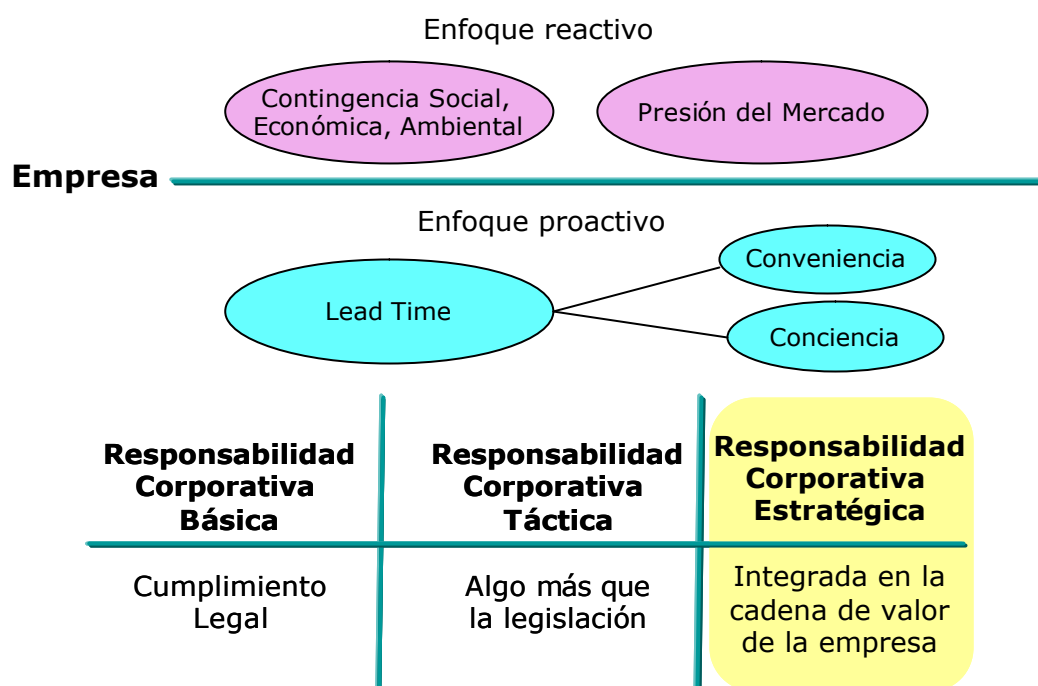


Figura 2. La empresa ante la RSE: enfoque y orientación

Partiendo de la concepción de que la Responsabilidad Social Empresarial es hacer algo más de lo que la ley exige, una estrategia de RSE *“estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal”*.

A la hora de empezar a pensar en establecer acciones responsables, las empresas se pueden encontrar ante tres estadios diferentes en base a la forma en la que decidan integrar la responsabilidad corporativa en su estrategia de negocio (véase la figura 2). Un primer estadio sería el de aquellas empresas que basan su responsabilidad en el mero cumplimiento de la legislación vigente, es decir, son responsables porque cumplen la Ley y consideran que con ello contribuyen al desarrollo de las sociedades donde realizan sus actividades (lo denominaríamos **“responsabilidad básica”**); un segundo estadio sería el de aquellas empresas que realizan prácticas responsables a las que no están obligadas por ley, es decir, si su límite legal de emisiones a la atmósfera es de 25, emitirán 20 (estaríamos ante una **“responsabilidad táctica”**); y por último, un tercer estadio corresponde a aquellas empresas para las que la responsabilidad es un factor estratégico, por lo que de forma explícita o implícita la integran en toda su cadena de valor y por lo tanto está presente en cada una de las actividades que realiza la compañía en su operación diaria (estaríamos ante una **“responsabilidad estratégica”**).

Precisamente este último tipo de responsabilidad estratégica es el que según diferentes contrastes empíricos está generando ventajas competitivas a la empresa. Éste es el modelo empresarial tipo que se tratará en este capítulo: *La empresa proactiva enfocada a los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial que considera la responsabilidad corporativa parte inherente de su cultura y, por lo tanto, es parte consustancial de su estrategia de negocio*.

8.1.1.3. Los principios

Una larga experiencia personal en éste, como en otros temas, proporciona, en nuestra opinión, una adecuada perspectiva. Por ello defendemos que en este momento que estamos viviendo en el que todo el mundo habla de la Responsabilidad Corporativa, y no siempre con el debido criterio, el discurso más acertado a la hora de definir el posicionamiento estratégico de la empresa en este campo lo manejan los profesionales que han estado desarrollando y desarrollan en la actualidad la gestión directa de este tema en las empresas.

Generalmente la puesta en marcha de una estrategia de responsabilidad social de forma proactiva en la empresa ha surgido en la mayoría de los casos de la mano de algunos profesionales que, trabajando en los departamentos de Calidad, Medioambiente, Comunicación o RRHH, han percibido la importancia del tema y han intentado, no siempre con éxito, convencer a la alta dirección de la conveniencia de adoptar este tipo de estrategias. Cuando ha querido o intentado poner en marcha este tipo de estrategias, este profesional ha sido visto en muchos casos con recelo por cierta parte de la organización (“el núcleo jurásico” de la empresa, no por la edad sino por el ideario) que tiene una visión fundamentalmente economicista de la empresa al hilo de las teorías de Friedman (la empresa está para ganar dinero y no debe esperarse más de ella). En temas que en un principio el “núcleo jurásico” ve como no ligados al negocio y, por lo tanto, como componentes técnicos y no estratégicos (como, por ejemplo, la ecoeficiencia, la calidad total o la responsabilidad corporativa), es más patente que en otros que, o cuentas con el apoyo de la alta dirección de la empresa o cambia de organización porque sino tu camino en la empresa para implementar este tipo de prácticas responsables va a estar lleno de dificultades. El conocimiento de varios casos empresariales nos da la oportunidad de distinguir a los directivos en dos tipos según la posición que éstos adoptan ante la aparición de una nueva estrategia de gestión: “el directivo tapia”, que tiene una visión básicamente economicista y para el que lo único importante es ganar dinero; “el directivo permeable”, que posee visión estratégica y largoplacista e inteligencia emocional, es sensible al mundo que le rodea y a sus problemas, se preocupa por cuestiones marginales que otros consideran colaterales y, en consecuencia, opta por poner en marcha las nuevas herramientas de gestión empresarial que ayuden a su organización, no sólo a maximizar el beneficio de la acción, sino a hacer de su empresa un ciudadano corporativo en los diferentes lugares donde la empresa opera. En los últimos estudios realizados puede apreciarse que el “directivo permeable” está liderando empresas más rentables, con mejor posicionamiento de mercado y mayor aceptación social, que las empresas lideradas por “directivos tapia”.

En consecuencia, por su carácter novedoso y las resistencias internas del “núcleo jurásico” existente en todas las organizaciones que tendrá que vencer, este tipo de estrategia sólo funciona con un sistema de despliegue *top down*: Es decir, con el apoyo y liderazgo del primer directivo de la compañía para que vaya calando como lluvia fina en el resto de la organización. Como esta estrategia debe estar liderada por el Consejero Delegado de la empresa, lo lógico es integrar dentro del *staff* de presidencia al Director de RSE que formará parte del organigrama estratégico de la organización.

8.1.1.4. Estructura de la RSE

El Consejero Delegado

El Consejero Delegado es la pieza clave en la puesta en marcha y funcionamiento de la estrategia de responsabilidad social en la empresa, ya que va a liderar desde un primer momento todo el despliegue e implantación de la misma. Su papel es

clave en las dos dimensiones que integran la RSE, la interna (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia adentro) porque va a ser el referente de todas las actuaciones responsables que se realicen en la empresa, y la externa, (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia fuera) porque va a ser el vehículo transmisor del posicionamiento responsable de la empresa en el mercado. Hoy en día observamos cómo presidentes de las principales multinacionales al realizar la presentación anual de resultados de la empresa ya no hablan exclusivamente del EBITDA, de los nuevos productos o de la cuota de mercado, sino que lo hacen al mismo nivel de detalle del volumen de residuos gestionados por la empresa, o del índice de siniestralidad en los puestos de trabajo. Como impulsor de la estrategia de responsabilidad corporativa en la empresa, el “directivo permeable” debería poseer el siguiente perfil: visión global y estratégica, capacidad de comunicación, sensibilidad, capacidad de diálogo e inteligencia emocional. Este perfil nada tiene que ver con el cuadro de búsqueda de los *headhunters* en los años ochenta, cuando los atributos más demandados eran la agresividad, la capacidad de crecer rápido y la exclusiva orientación a resultados económicos.

El Director de RSE

Es indudable que estamos ante una materia de carácter transversal, es decir, que aborda temas tan variados como el derecho mercantil, los recursos humanos, la cotización bursátil, la estrategia, la comunicación, el marketing, el diseño, la innovación, etc. Por lo tanto, si analizamos una cadena de valor como la elaborada por Michael Porter, lo primero que vemos es que las prácticas responsables están presentes en la vida diaria de la empresa, tanto en las actividades principales, como en los procesos de apoyo. A nivel de estructura se observa que, en la actualidad, con frecuencia el Director de Responsabilidad Social Empresarial (DRSE), y por ende todas las actividades que de él dependen, se están incorporando a departamentos ya existentes como Calidad, Medio Ambiente, Recursos Humanos o Comunicación.

Parece conveniente que el Director de RSE sea un asesor *staff* de toda la organización que con una estructura mínima y en dependencia directa del Consejero Delegado de la empresa impulse prácticas responsables de carácter colaborativo en los diferentes departamentos de la empresa. También sería un modelo igualmente válido que se integrase en un área preexistente que dependiese directamente del Consejero Delegado de la organización. Se trata de un asunto clave ya que, en empresas donde el DRSE tiene un directivo intercalado entre él y el Consejero Delegado, las acciones de Responsabilidad Corporativa pierden efectividad. En la mayoría de los casos no se trata de que el DRSE ejecute los trabajos directamente, sino de que asesore sobre su ejecución.

Se ha de tener en cuenta que las iniciativas de carácter legislativo y de autorregulación que se están llevando a cabo para impulsar en el tejido empresarial prácticas responsables son numerosas y diversas. Por lo tanto, es importante que el DRSE tenga un profundo conocimiento de cada una de ellas y pueda asesorar en cuanto a su implantación a toda la organización, sin tener que llevar a cabo una ejecución directa de las mismas, tarea que en su caso corresponderá al departamento competente en cada materia. Las labores que tendría que impulsar un DRSE podrían ser, entre otras, las siguientes:

- Presidencia: Asesoramiento general en cuestiones estratégicas relacionadas con la responsabilidad corporativa.
- Recursos Humanos: Integración de la RSE en los sistemas de selección, acogida, evaluación del desempeño, reconocimiento, promoción, etc. Elaboración de programas para la conciliación de la vida personal y la vida profesional. Elaboración de programas de voluntariado y campañas de promoción. Gestión del

pool de beneficios sociales. Preparación de programas de formación en RSE. Preparación de códigos de cumplimiento y programas de fomento de la diversidad, la integración, y la no discriminación.

- Accesibilidad.
- Compras: Contratación responsable de proveedores, subcontratas y socios estratégicos, mediante el establecimiento de cláusulas de contratación. Fomento del consumo responsable mediante la adquisición de productos de centros especiales de empleo o derivados del comercio justo.
- Asesoría Jurídica: Asesoramiento en temas relacionados con el buen gobierno. Elaboración del Informe de Buen Gobierno de la empresa. Informes sobre Gestión de Riesgos. Elaboración de Códigos de Conducta en los Negocios.
- I+D+i: Innovación Responsable y estándares de fabricación con determinación de variables ambientales y sociales.
- Comunicación. Elaboración de la Memoria de triple cuenta de resultados: social, económica y ambiental. Gestión del Patrocinio y de los programas de Mecenazgo de la compañía. Gestión de activos intangibles: reputación, transparencia.
- Marketing y Publicidad. Asesoramiento en programas de Publicidad y Marketing responsable. Análisis de contingencia de comunicación social y ambiental.
- Relación con inversores: Preparación de informes para la cotización en índices selectivos de sostenibilidad. Informes de triple cuenta de resultados.
- Calidad o Medio Ambiente: Ecoeficiencia. Gestión de Sistemas. Programas de movilidad. Estándares ambientales de fabricación. Programas de mejora ambiental de habitats y especies.
- Unidades de Negocio. Preparación de variables de responsabilidad en las contrataciones público / privadas.
- Relaciones Institucionales: Gestión del diálogo con grupos de interés. Viendo las diferentes materias que aborda la responsabilidad corporativa y las diferentes unidades o departamentos de la empresa concernidos, parece indudable que el DRSE ha de tener una formación multidisciplinar. En la gran mayoría de los casos las compañías han elegido a profesionales de las áreas de calidad, medio ambiente o recursos humanos, independientemente de los conocimientos y experiencias de cada uno de ellos, para dirigir la responsabilidad corporativa en la empresa. Sin embargo, debido a la especialización creciente del puesto, cabe anticipar que esta tendencia no tiene demasiado futuro y que en un plazo breve serán los *headhunters* los que incluyan dentro de sus parámetros de búsqueda a aquellos profesionales que tengan una experiencia y una formación específica para ocupar este puesto de creciente valor y especialización en las compañías. De hecho, en algún sentido este movimiento ya se está produciendo en los consejos de administración, al observar el interés de muchas empresas por incorporar consejeros independientes con formación específica en responsabilidad corporativa. Las escuelas de negocios obviamente no han sido ajenas a todo este movimiento y están empezando a diseñar programas específicos de formación en Dirección de la RSE.

Todas las iniciativas que en torno a la responsabilidad corporativa se están produciendo son argumentos suficientes para justificar la necesidad de contar con un Director de RSE en la empresa y la formación específica que debería tener éste. Las empresas líderes querrán contar en sus plantillas con aquellos profesionales más reconocidos en el mercado y que cumplan con cuatro requisitos que considero fundamentales: creatividad e innovación, capacidad de diálogo, capacidad de comunicación e inteligencia emocional.

Tras considerar dos elementos básicos a la hora de empezar a diseñar una estrategia de responsabilidad corporativa, el apoyo de la Alta Dirección y el nombramiento de un DRSE específico, es necesario poner en marcha dos comités de carácter interno: la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo dependiente directamente del Consejo de Administración de la

empresa (que se trató en detalle en el capítulo 5.1.) y el Comité Interno de Responsabilidad Corporativa.

El Comité Interno de RSE

Como estamos hablando de una nueva herramienta de gestión que debido a su carácter transversal afecta de una u otra forma a toda la organización, será necesario llevar a cabo la constitución de un Comité Interno de RSE del que formen parte los directores de las áreas *staff* y de negocio de la empresa y que sea presidido por el Consejero Delegado, impulsor de la estrategia de responsabilidad corporativa. Con ello la empresa cumple varios objetivos:

- Disponer de un órgano consultivo de la Presidencia que diseñe, implante y despliegue eficazmente la estrategia de responsabilidad corporativa, desde una perspectiva multidisciplinar alineada con los objetivos generales de la compañía, para contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.
- Involucración de la empresa y extensión del conocimiento a cada una de las unidades de la empresa. Con ello mejorará la implicación de las diferentes unidades de la empresa entorno a estos temas.
- Decidir cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa de forma colegiada. Por ejemplo, con ocasión del desastre del tsunami en Indonesia, las acciones que muchas empresas pusieron en marcha tuvieron un carácter táctico y no estratégico: es decir, se convirtieron en una mera donación porque en la mayoría de los casos la competencia para la contribución filantrópica a la ayuda provino de la decisión o de la presidencia de la compañía o de áreas como Comunicación o Relaciones Institucionales. Sin embargo, hubiese sido más efectivo reunir al Comité y poder discutir de forma colegiada cuáles eran las formulas de colaboración más efectivas para la contribución de la empresa al desastre y para la propia empresa en términos de alineamiento estratégico. En cuanto a la composición del Comité Interno de RSE, cuanto más nutrida sea la composición de este organismo mayor va a ser la efectividad de todas las acciones que se pongan en marcha y más capilaridad va a tener dentro de la organización. Sus miembros podrían ser, entre otros, los siguientes:
- Presidente
- Director de RSE
- Director de Calidad
- Director de Medio Ambiente
- Director de Relaciones Institucionales
- Director de Comunicación
- Director de Relación con Inversores
- Director de Asesoría Jurídica
- Director Financiero
- Director de Compras
- Directores de una o dos Unidades de Negocio
- Director de Gabinete de Presidencia

Aunque incluimos al Presidente como miembro del Comité, consideramos que su papel es el de mero impulsor de la iniciativa y que sólo debe participar en el mismo cuando los miembros lo requieran por la importancia de los temas a tratar o por cualquier contingencia que pudiese ocurrir. Si es interesante que se programen con él una o dos reuniones de informe anual para mantenerle al corriente de los avances de las diferentes acciones y objetivos establecidos en el Comité. En las empresas que cuentan con este organismo las reuniones suelen producirse cada dos meses. Las tareas que puede realizar el Comité de RSE pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Coordinar e impulsar todas las actividades de RSE de la compañía.
- Establecer, implantar y revisar la Política de RSE.
- Generar iniciativas en materia de RSE.
- Diseñar procesos de innovación responsable.
- Diseñar, definir y coordinar las acciones de responsabilidad sociocultural de la empresa: actividades de patrocinio y mecenazgo.
- Definir y diseñar modelos de acción social y marketing responsable.
- Gestionar situaciones de crisis, externas e internas.
- Definir la estrategia de comunicación de RSE.
- Establecer estrategias de publicidad responsable.
- Compartir información y realizar benchmarking con otras compañías.
- Identificar grupos de interés de la empresa, coordinar las plataformas de diálogo y evaluar la integración de expectativas.
- Establecer actuaciones de gestión responsable de los RRHH.
- Debatir iniciativas legislativas en RSE que afecten a la compañía.
- Coordinar las actuaciones derivadas del Código de Conducta de la Compañía.
- Elaborar informes para la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Aunque se ha ofrecido una descripción somera de tareas que puede realizar un Comité Interno de RSE, éstas podrían ser diferentes a las descritas dependiendo del interés de la empresa y de su actividad de negocio. En cualquier caso, si observamos la cantidad de iniciativas existentes en la materia, políticas públicas, monitores, legislaciones, índices de cotización, requerimientos de los grupos de interés, etc., lo que está claro es que no se puede desplegar una estrategia de responsabilidad corporativa de forma efectiva en la organización sin contar con la constitución de este Comité.

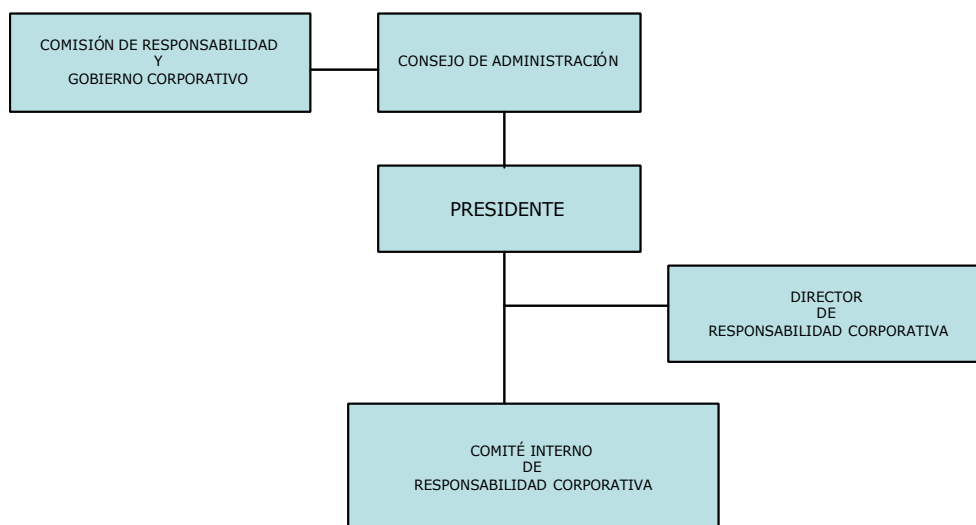


Figura 3. Estructura de la RSE

En la figura 3 se resume la estructura de RSE de la empresa incardinada en el organigrama de la empresa.

8.1.1.5. La RSE en los Valores y las Políticas

Tan importante como contar con una estructura adecuada es modificar los valores, la misión y la visión de la compañía introduciendo los principios de la responsabilidad y la sostenibilidad en todos ellos. La misión (por qué existo) y la visión (cómo veo a mi empresa el día de mañana) deben ser coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado en el capítulo 2. En el

recuadro 2.1 (pág. 39) se ejemplifica la importancia de la integración de la RSE en la misión de la empresa a través del caso de ICI. Asimismo, si las empresas se rigen por un conjunto de valores, es lógico pensar que la actuación responsable, la apertura y sensibilidad al entorno, el diálogo con los grupos de interés, el largo plazo, la diversidad, la creatividad o el sentido de comunidad deberían formar parte de los mismos, junto a otros como la orientación a los clientes, la innovación u otros valores más tradicionales en las organizaciones.

El caso de ICI

En el caso ICI, explicado en el apartado 3.4 al cual nos remitimos, el cambio de su misión, centrada actualmente en la eficiencia y en la creación de valor para los accionistas, en lugar de en la innovación y en la creación de valor para los distintos grupos de interés fue decisivo. Es asimismo recomendable la modificación y simplificación de las políticas existentes en la empresa. Generalmente las organizaciones tienden a crear diferentes políticas para cada área de actividad (políticas de compras, de RRHH, de medio ambiente, de calidad, de seguridad laboral, etc., etc.) que suelen ser desconocidas por una gran parte de la empresa. Por ejemplo, aunque las políticas de RRHH sean bien conocidas por dicha área, es probable que en la de compras no se conozcan. Por ello, es recomendable simplificar todas las políticas en una única Política que podría denominarse de RSE o Sostenibilidad, que sería la base de los sistemas de gestión existentes en la empresa y que debería estar orientada a los grupos de interés con los cuales se interrelaciona la compañía.

8.1.1.6. La Gestión del Diálogo con los Grupos de Interés

No se puede establecer una estrategia de Responsabilidad Corporativa en la empresa sin dialogar previamente con los grupos de interés, porque si ellos van a ser los receptores de muchas de las actividades fruto de nuestra estrategia es fundamental conocer previamente cuáles son sus expectativas sobre las actividades de la compañía. Por ello, es recomendable que una vez organizada la estructura que va a gestionar la RSE en la empresa se comience un proceso realmente apasionante y enriquecedor de diálogo con los grupos de interés. Las empresas deben poner fin a sus prácticas de comunicación unidireccional del “yo te cuento y tú me escuchas”. Como decía Shapiro, el Consejero Delegado de Monsanto, al reconocer los errores cometidos en la implantación de su estrategia de introducción de los transgénicos, “estabamos tan deseosos de convencer que, con demasiada frecuencia, se nos ha olvidado escuchar”.

Cada día es más importante estrechar los lazos con los diferentes grupos de interés (GI) que concurren en la actividad empresarial. En buena medida esto viene provocado porque la empresa necesita conocer las opiniones o expectativas de cada uno de ellos para integrarlas en el plan de acción de RSE. Debemos ser conscientes del papel creciente que han tomado los GI en el mercado para resaltar la necesidad de establecer relaciones estratégicas y continuadas en el tiempo con cada uno de ellos. Hoy en día una opinión de una ONG o un grupo ecologista sobre la actuación de una empresa puesta de un modo efectivo en un medio de comunicación o en internet, puede tener al día siguiente un impacto positivo o negativo en la cotización bursátil de la empresa. Vemos, por ejemplo, los constantes movimientos de activismo accionarial presionando a través de fondos de inversión para que las empresas donde invierten su dinero sean respetuosas desde un punto de vista social y ambiental; a ONGs que compran el mínimo de acciones para poder sentarse en la Junta General de accionistas e influir en la estrategia de las compañías; a empleados que empiezan a valorar aspectos que mejoren su vida personal

independientemente del salario; a grupos de interés que tienen una influencia directa sobre la reputación de la empresa, y podríamos continuar citando otros ejemplos similares que se están produciendo en el entorno empresarial.

El conjunto de expectativas de estos grupos de interés es tan variado como ellos mismos: mientras la expectativa de un colaborador puede versar sobre las políticas de compatibilización de la vida personal y profesional que tenga la empresa, la expectativa de una comunidad local puede ser la inversión en parques y jardines del municipio donde la empresa realice su actividad o la generación de empleo local. La empresa responsable deberá conocer el conjunto de expectativas de los grupos de interés y aquellas que sean factores críticos de éxito, convertirlas en objetivos estratégicos plasmándolos posteriormente en acciones concretas que deberán ser evaluadas y medidas como cualquier otro indicador en la empresa.

El diálogo es, por tanto, un elemento clave en esta nueva economía. Hay empresas que están poniendo en marcha procesos complejos de gestión de diálogo con los GI mediante encuestas y cuestionarios y otras compañías que están realizando procesos más sencillos. Lo idóneo es que, si la empresa ha diseñado un plan estratégico de RSE a dos años vista, durante ese período de tiempo ponga en marcha plataformas de diálogo; ello puede ser un proceso tan simple como el de identificar y priorizar a los GI y que el Consejero Delegado de la empresa se reúna cada dos meses con éstos a lo largo de los dos años (véase la figura 4). El Consejero Delegado presentará en estas reuniones la estrategia general de la empresa, resultados, mercados donde la empresa opera, actuaciones sociales, económicas y ambientales y obtendrá de los GI las diferentes expectativas que cada uno de ellos tenga sobre todos estos aspectos. En la reunión participará el Consejero Delegado, el Director de RSE, el representante del área afectada por ese GI y los directores de las organizaciones invitadas a la plataforma de diálogo (véase la tabla 1).

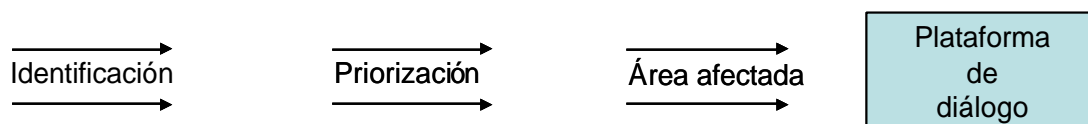


Figura 4. Gestión del diálogo con los Grupos de Interés

Tabla 1. Grupos de interés y áreas de la empresa usualmente implicadas GI Empresa

GI	Empresa
ANALISTAS FINANCIEROS	Finanzas
SINDICATOS	RRHH
ASOCIACIONES PROFESIONALES	Relaciones Institucionales
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación y Marketing
PRINCIPALES CLIENTES, SOCIOS	Directores de división
ONGS Y GRUPOS ECOLOGISTAS	Medio Ambiente / Comunicación
COMUNIDADES LOCALES	Directores de Fábricas
PROVEEDORES	Compras Corporativas
ADMINISTRACIÓN LOCAL Y AUTONÓMICA	Directores Regionales
UNIVERSIDADES ESCUELAS DE NEGOCIO	RRHH

Todas las expectativas obtenidas en este proceso de diálogo con los GI, se llevarán al Comité Interno de RSE donde se discutirán y analizarán cada una de ellas y

finalmente se decidirá cuáles son factores críticos de éxito y cuáles no, integrando las primeras como objetivos estratégicos en el plan de acción de RSE y en la formulación de la estrategia corporativa y de negocio de la empresa (véase la figura 5).

Las expectativas de estos grupos de interés deben ser una fuente constante de innovación para la compañía, de ahí la insistencia en que el diálogo forme parte de la estrategia de la empresa. En estos momentos se observa que este tipo de plataformas de diálogo saca a la luz un gran número de expectativas de los GI sobre la actividad de la empresa y, por tanto, supone una fuente inagotable de ideas.

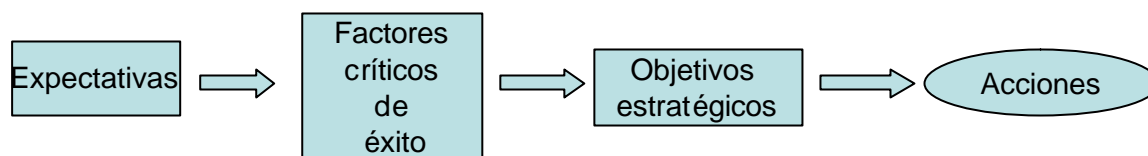


Figura 5. Gestión de las expectativas de los GI

8.1.1.7. La RSE en la Cadena de Valor de la Empresa. La dimensión interna y la dimensión externa de la RSE

Una vez que se han obtenido el conjunto de expectativas de los GI es el momento de empezar a trabajar dentro de casa, es decir, en la dimensión interna de la responsabilidad corporativa, porque el mayor error que puede cometer una empresa, como sucede en ocasiones, es empezar trabajando fuera de casa, es decir, comunicando lo que hace la empresa sin haber asegurado los procesos internos, lo que puede aumentar el nivel del perfil de riesgo de la compañía. Primero se debe ordenar la casa por dentro y posteriormente, cuando se ha integrado la RSE en cada uno de los elementos de la cadena de valor, es el momento de poner en marcha las herramientas de comunicación de todas las actividades responsables.

Si partimos del principio de que la RSE es actuar de forma responsable más allá de los estándares legales, lo primero que deberá de hacer el DRSE es comprobar el estado del arte en RSE de la empresa, porque seguro que se han venido realizando muchas actividades responsables que, aunque tengan un componente táctico y no estén integradas dentro de la estrategia, pueden considerarse igualmente válidas desde una concepción estratégica de la RSE. Para ello ha de realizarse un inventario de las actividades realizadas que dé un fiel reflejo de la situación de la que partimos, cuáles son las oportunidades de mejora, y la forma de vincular lo que ya venimos haciendo y las expectativas que obtenemos de los GI a la estrategia de negocio de la empresa. Para realizar dicho inventario se deberá trabajar con cada área de la empresa.

Aunque no entraremos en todos los ejemplos y miles de prácticas responsables que se tratarán en otros capítulos del libro, a continuación veremos cómo, con un poco de imaginación y de innovación, la empresa puede crear actividades responsables.

Departamento de Innovación y Desarrollo

La empresa puede seguir innovando tal y como lo ha hecho hasta ahora o puede introducir atributos de responsabilidad en los productos, servicios y soluciones que ponga en el mercado. Imaginémonos una empresa que fabrica trenes para la administración pública y cumple con todos los requerimientos generales establecidos en el pliego de condiciones; fruto de sus investigaciones decide fabricar un tren con atributos responsables, es decir, que contemple las variables sociales y ambientales desde su diseño a la entrega del producto final. Desde el punto de vista social el tren incorporará un piso bajo para que puedan entrar personas discapacitadas en sillas de ruedas, un sistema de señalización acústica que avise a los invidentes cuando se

abren y se cierran las puertas y un diseño interior para que personas con algún tipo de discapacidad puedan moverse con total libertad por el tren y puedan hacer uso de servicios comunes como los baños, el bar, etc. Por otra parte, desde el punto de vista ambiental, el consumo del tren será eficiente y todos los componentes de la unidad ferroviaria serán reciclables, valorizables o reutilizables al final de su ciclo de vida o en las operaciones de mantenimiento. Este tren podría presentarse al mercado como un producto como responsable y es probable que, a igualdad de precio y condiciones, el atributo de innovación responsable podría favorecer la adjudicación a la empresa que haya apostado por este tipo de prácticas. Obviamente una vez que hemos innovado al siguiente concurso la competencia habrá imitado éstos atributos responsables y nuestra innovación dejará de tener un valor diferencial. Por tanto, la empresa deberá continuar innovando en un campo en el que las nuevas demandas sociales y ambientales no tienen fin.

Departamento de Medio Ambiente

Puede igualmente realizar actividades que vayan más allá del cumplimiento de las cerca de 2000 normas ambientales vigentes en España y que superen la ISO 14001.

Obviamente será el proceso innovador de la empresa el que facilite las prácticas que vayan más allá del mero cumplimiento legal en materia ambiental. Algunos ejemplos:

- Investigación: utilización de estándares ambientales que prohíben el uso de determinadas sustancias consideradas como nocivas para el medio ambiente, y recomiendan la utilización de ciertos componentes, reutilizables y valorizables cuando termina el ciclo de vida de un producto.
- Diseño y realización de un producto: utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente en concordancia con las especificaciones internas de fabricación o con las cláusulas del cliente. Minimización de impactos ambientales en el proceso de producción utilizando medidas ecoeficientes, para producir más con menos, y evitando la contaminación final de línea.

Son ejemplos que sobrepasan las diferentes legislaciones y que la empresa con carácter voluntario puede incluir en estándares ambientales de obligada utilización en la empresa a la hora de acometer esos procesos.

Departamento de RRHH

Aunque la Ley de Igualdad de mujeres y hombres ha venido a acotar el campo de actuación de las empresas en esta materia siempre se puede ir más allá de lo que marca la ley, ampliando los permisos de maternidad y paternidad, aumentando los beneficios sociales de los colaboradores en la empresa o proponiendo fórmulas novedosas de tele trabajo que no estén regladas. Asimismo, ciertas prácticas de voluntariado que no están reguladas mejoran la percepción y aceptación de comunidades locales sobre la empresa.

Igualmente, las estrategias de compatibilización de la vida personal y profesional se han convertido en una herramienta eficaz para la retención y atracción del mejor talento del mercado, y en los procesos de selección ganan peso los profesionales con un alto nivel de inteligencia emocional.

Gestión de Inmuebles

En el ámbito de la empresa responsable que apuesta decididamente por un colectivo diverso, los usuarios de sus instalaciones pueden ser personas con algún tipo de discapacidad. Por lo tanto, sus necesidades han de tenerse en cuenta diseñando edificios accesibles para que tengan la misma movilidad que las personas plenamente capacitadas o introduciendo elementos de accesibilidad en instalaciones

preexistentes. Sólo tres empresas en España han conseguido a día de hoy certificar la accesibilidad de sus edificios. Dado que no es una exigencia legal, hay un amplio recorrido de voluntariedad en esta materia.

Relaciones Institucionales

Este departamento, u otros que con diferente denominación tengan las mismas competencias, puede revisar dónde invierte la empresa el dinero en términos de colaboración con el tercer sector, para en la medida de lo posible alinear las actividades de carácter filantrópico con la estrategia de RSE de la empresa. Existen numerosos casos en las que este tipo de actividades dependen más de la voluntad del Consejero Delegado que de una planificación y alineación de las mismas con la estrategia de la empresa.

Exactamente igual ocurre en el ámbito de la responsabilidad sociocultural con los programas de mecenazgo de la empresa que generalmente, como se han ido aprobando sin un planteamiento estratégico, en la mayoría de las ocasiones no responden a las expectativas de los GI por lo que la generación de valor no guarda relación con la inversión realizada.

Finanzas

Una de las últimas prácticas que están poniendo en marcha empresas líderes en RSE es invertir los fondos de pensiones de los empleados en fondos de inversión socialmente responsable, donde los gestores evalúan a las empresas que conforman esos fondos no sólo en base a su rendimiento económico, sino también social y ambiental.

Otra práctica que realizan estos departamentos es el diseño de un sistema de incentivos de retribución variable que tiene en cuenta el posicionamiento interno y externo de la empresa en materia de RSE, con medidas internas como las encuestas de clima laboral y con monitores externos como Merco, Great Place to Work, las Empresas Mejor Percibidas por su Acción Social, etc.

Compras

Este departamento puede realizar labores de RSE mediante el establecimiento de requerimientos ambientales y sociales a proveedores, socios estratégicos y subcontratas, estableciendo cláusulas en los contratos de compra que aseguren que cumplen con los más altos estándares en materia ambiental, de seguridad, etc. Pueden publicar en el Informe de RSE de la empresa el listado de proveedores de la empresa, práctica poco habitual en España que, si observamos diferentes iniciativas legislativas del mundo anglosajón, podría convertirse en obligatoria en nuestro país en un breve plazo de tiempo. El departamento de compras puede potenciar a su vez el consumo de productos y servicios de centros especiales de empleo y de comercio justo en las áreas de restauración de la empresa y en las cestas de navidad que regala la empresa a sus empleados.

Asesoría Jurídica

Como área competente en los temas de buen gobierno de la compañía puede velar por el cumplimiento de todas las recomendaciones de carácter voluntario del Código Unificado. Como este código sólo atañe a las 140 empresas que cotizan en el mercado continuo, qué mejor práctica responsable para aquellas empresas españolas que no cotizan y para las multinacionales que operan en España que cumplir con los requerimientos de este Código y seguir las recomendaciones del mismo en cuanto a la constitución de comisiones de auditoria, nombramientos y retribuciones, composición del consejo de administración, y tantas otras buenas recomendaciones que no harán sino mejorar el sistema de gobierno de la empresa. Asimismo, las empresas pueden ir más allá de las recomendaciones legales. Por ejemplo, si la Ley de igualdad promueve que en el período de ocho años un 40% de

los consejos de administración estén compuestos por mujeres, las empresas pueden adelantarse a dicho plazo, diferenciándose así de la competencia.

Unidades de Negocio

Las unidades de negocio en la empresa tienen la posibilidad de utilizar las diferentes herramientas de RSE que les provee la empresa de forma efectiva. En un primer momento lo lógico será que toda la estrategia de RSE que está llevando a cabo la empresa tenga un efecto directo sobre elementos que potencian la venta como la imagen de marca, la reputación, la transparencia, etc. Por lo tanto, las unidades de venta deberán utilizar el posicionamiento de la empresa como ciudadano responsable para incrementar sus negocios, destacando, por ejemplo, el valor social o ambiental de sus productos o servicios. Basta con leer detenidamente la que será nueva ley de contratos del estado para interpretar adecuadamente las ventajas competitivas que van a tener aquellas compañías que hayan internalizado los aspectos ambientales y sociales en sus procesos de producción y venta.

Comunicación y Marketing

Los últimos estudios sobre hábitos de consumo nos indican que cada día más los ciudadanos, a igualdad de precios y condiciones, prefieren comprar productos procedentes de empresas responsables y penalizar con la no compra a aquellas que no lo son. Vivimos en un mundo en el que compramos más por los atributos emocionales que por las características técnicas de un producto o un servicio en un mercado tan indiferenciado. Una buena oportunidad para la empresa es trabajar en el ámbito de la publicidad y el marketing responsable con campañas de comunicación que no destacan las características técnicas de un producto o servicio, sino cómo mejorará nuestra vida, el mundo que nos rodea, etc., con su adquisición y uso.

De la misma forma, la empresa podrá generar ventajas competitivas si amplía el ámbito de su comunicación más allá de los aspectos económicos, comunicando también las actividades de carácter social y ambiental. Si la empresa ha establecido una estrategia de RSE y se orienta a todos sus grupos de interés, la información que ponga en el mercado deberá igualmente satisfacer sus expectativas. Por ello muchos departamentos de comunicación de empresas en España elaboran informes de triple cuenta de resultados conocidos como Informes de Sostenibilidad o RSE que incluyen los resultados económicos, sociales y ambientales del ejercicio.

8.1.1.8. La gestión y la medición de la RSE

Hemos visto el proceso a través del cual una empresa podría integrar de forma ordenada la responsabilidad corporativa en la cadena de valor. La pregunta típica de los gestores de sistemas de la empresa, sería saber si estamos ante un nuevo sistema de gestión. Consideramos que no estamos ante un nuevo sistema de gestión sino ante una nueva forma de gestionar la empresa que son dos cosas diferentes, por lo tanto lo idóneo es que las prácticas responsables que se han descrito anteriormente formen parte de los sistemas de gestión existentes en la empresa.

Existen diferentes iniciativas sobre guías para implantar la RSE en la empresa que pueden contribuir a la extensión de este nuevo paradigma empresarial. Sin embargo, una cosa es utilizar herramientas que ayudan a implantar un determinado elemento de gestión y otra bien distinta es tener que certificar cada uno de ellos. Por ello, y sobre la base de los sistemas preexistentes, se deben manejar diferentes herramientas que posibiliten el seguimiento y evaluación de la efectividad de la estrategia de responsabilidad corporativa puesta en marcha por la empresa. Son múltiples los monitores de medida tanto internos como externos que permiten a la empresa conocer con bastante exactitud cuál ha sido la efectividad de las acciones

responsables puestas en marcha como fruto de la estrategia establecida sobre la base de las expectativas de los grupos de interés. alguna medida podría tener carácter tradicional como la influencia de la estrategia de RSE en la cuenta de resultados, pero hoy en día existen metodologías que nos permiten conocer el valor de los intangibles de la empresa: si la empresa goza de una buena reputación, si tiene un buen sistema de gobierno corporativo o si es bien percibida por sus grupos de interés. Incluso índices de cotización bursátil que nos ayudan a conocer el rendimiento social y ambiental de una empresa y su relación con el valor de la acción.

Por lo tanto, la empresa va a disponer de suficientes herramientas de medida y *benchmarking* para conocer la efectividad de su estrategia de responsabilidad corporativa y, lo que puede resultar aún más interesante, la comparación con las estrategias puestas en marcha por la competencia. En cualquier caso, como veremos en los capítulos 5.1.2 a 5.1.4 de este libro, lo más importante es que la empresa establezca claros objetivos de RSE ligados a su estrategia corporativa y de negocio y que incluya indicadores en su cuadro de mando integral que le permitan hacer un adecuado seguimiento de los mismos.

8.1.1.9. Resumen y conclusiones

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones que se resumen en la tabla 1.

- Parece oportuno distinguir dos tipos de empresa: la tradicional, centrada en el corto plazo, cuyo propósito básico es la creación de valor para sus accionistas y que, en consecuencia, sólo considera grupos de interés a los clientes, empleados y los mencionados accionistas; y la empresa responsable y sostenible, que es consciente de la importancia del largo plazo y que considera un amplio espectro de grupos de interés.
- Las empresas se enfrentan a los nuevos requerimientos que implica la RSE de una forma reactiva o proactiva. Dentro de este último enfoque, cabe distinguir entre aquellas que lo hacen por conveniencia y las que lo hacen por conciencia. Asimismo, con frecuencia las empresas pasan por tres estadios en su consideración de la RSE: básico, táctico y estratégico.
- Dadas las inercias y apego a la concepción tradicional de la empresa existente en la mayoría de las empresas, la integración estratégica de la RSE pasa por el compromiso e involucración del primer ejecutivo.
- Es fundamental que las empresas se doten de una estructura de RSE adecuada. Los elementos básicos de la misma son la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, el liderazgo del Consejero Delegado, el Director de RSE dependiente directamente del primer ejecutivo y la Comisión Interna de RSE en la que estén representadas las principales áreas de la empresa.
- La visión, misión y valores compartidos de las empresas han de reflejar el carácter central de la RSE. En caso contrario, las mejores iniciativas en este tema encontrarán barreras difíciles de franquear.
- El establecimiento de una Política de RSE que unifique las diferentes políticas de gestión de las empresas y orientada a los diferentes grupos de interés supone una importante palanca para que los niveles operativos apoyen de forma eficaz la estrategia de RSE.
- El diálogo con los grupos de interés es un factor clave. El establecimiento de plataformas de diálogo con los GI permite a las empresas conocer sus expectativas y alimentar el proceso de formulación de la estrategia corporativa y de negocio.

- Para que la estrategia de RSE cale en la organización es fundamental que las diferentes áreas de la misma consideren cómo pueden integrar los principios de la RSE en sus actividades.
- Hoy en día existen numerosos monitores e indicadores externos que permiten que las empresas evalúen cómo están gestionando los temas de RSE. Además de estar atentas a dichos monitores, las empresas han de incluir en sus cuadros de mando indicadores que les permitan hacer un adecuado seguimiento del avance de sus objetivos de RSE.

Tabla 1. Gestión estratégica de la RSE

Enfoques, motivos y estadios	• Empresa tradicional (cortoplacista y centrada en accionistas, clientes y empleados) y empresa responsable y sostenible (largo plazo y centrada en sus diversos grupos de interés)	
	• Reactivo y proactivo	
	• Por conveniencia y por conciencia	
	• Básico, táctico y estratégico	
Principales factores de éxito	• Involucración del primer ejecutivo	
	• Creación de una estructura de RSE	• Comisión de RSE y GC
		• Consejero Delegado
		• Director de RSE
		• Comisión Interna de RSE
	• Integración de la RSE en la visión, misión y valores	
	• Unificación de las diferentes políticas en una Política de RSE	
	• Gestión del diálogo con los grupos de interés	• Establecimiento de plataformas de diálogo
		• Conocimiento de sus expectativas
		• Priorización de las expectativas: factores críticos de éxito
		• Integración en la estrategia
		• Establecimiento de planes de acción
	• Integración en la cadena de creación de valor	• Innovación
		• Compras
		• Comunicación
		• Marketing
		• Relaciones institucionales
		• Gestión de inmuebles
		• Recursos humanos
		• ...

	• Integración en los sistemas de gestión preexistentes	
	• Medición de la RSE	• Monitores internos y externos
		• Indicadores en el cuadro de mando integral

8.1.2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades

8.1.2.1. Introducción a la gestión por objetivos

En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos, la dirección por objetivos. Esta herramienta, que tradicionalmente se le asigna como creador a Edwards Deming, selecciona de entre todas las actuaciones o proyectos a aquellas con un carácter estratégico o de gran importancia, a distintos niveles dentro de la organización. Su objetivo es, por tanto, el de identificar, priorizar y potenciar las actividades o proyectos más relevantes a desarrollar, generalmente en el plazo de un año para alcanzar las estrategias de la compañía y lograr la visión y principios fundamentales establecidos. La gestión de los objetivos incluye un seguimiento periódico, generalmente de carácter mensual o trimestral y una evaluación final. Estos objetivos, desarrollados de forma complementaria y adicional a las funciones y trabajos cotidianos, son las actividades en las que los departamentos o unidades organizativas vuelcan una parte importante de sus esfuerzos y recursos, tanto por su importancia, como por ser uno de los aspectos más relevantes en la retribución variable a corto o a medio plazo. Al posicionarse como una de las herramientas de gestión más importantes es aconsejable que los proyectos o actividades clave de la responsabilidad corporativa ocupen un lugar en los objetivos de las diferentes unidades organizativas de las empresas. Tradicionalmente, en las empresas españolas y en general en las europeas, las actividades incluidas dentro de los objetivos, ya sean estos corporativos, gerenciales o de unidades organizativas son las actuaciones en que mayor dedicación e interés se ponen. En la gestión o dirección por objetivos cada uno de los mismos debe responder a las siguientes características:

- Medible
- Específico
- Temporal
- Alineado con la estrategia o principios del negocio y alcanzable
- Seguible
- Los objetivos deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Los objetivos deben incluir, al menos, los siguientes elementos:
 - Una definición clara y precisa de las actuaciones a realizar y la meta a obtener.
 - Una definición de las organizaciones involucradas y de las responsabilidades asignadas.
 - Un indicador para su medición.
 - La cuantificación del indicador, entendida como el valor esperado a alcanzar para el cumplimiento del objetivo, y que permite su seguimiento y evaluación en relación al mismo.

- Opcionalmente podrán disponer de niveles de criticidad que den información de la aceptabilidad del grado de cumplimiento del indicador en base a su porcentaje de cumplimiento.

8.1.2.2. Planificación y programación de las actividades de la RSE

El principal elemento estratégico de la responsabilidad corporativa en las empresas lo constituye la política de RSE. Esta política contiene el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión medioambiental, de acción social externa y de acción social interna. La política y cada uno de los principios contenidos en la misma deben conseguirse a través de una planificación de actividades a medio plazo que debe desplegarse a través de programaciones anuales.

En la actualidad algunas empresas están sustituyendo las planificaciones trienales o de otra periodicidad por la definición de los denominados 'ejes claves de desarrollo de la responsabilidad corporativa' plurianuales. Por ejemplo en una empresa energética de gran importancia en nuestro país, los ejes clave de desarrollo para la segunda parte de la primera década del siglo XXI son:

- Mejora del despliegue de los principios de la RSE en la organización.
- Implicación de los grupos de interés en la RSE.
- Eficiencia energética.
- Gestión de la reputación.

Estos cuatro ejes articularán fundamentalmente los proyectos plurianuales y anuales de la compañía en el desarrollo de la responsabilidad corporativa sin menoscabo de que existan otros proyectos que cubran aspectos relacionados con otras áreas de importancia como son el desarrollo del talento, el apoyo a la igualdad de oportunidades, el gobierno corporativo, el desarrollo de los sistemas de gestión ética u otras acciones.

El despliegue temporal de la RSE se entiende como un proceso que comprende diferentes fases, entre las que se pueden destacar:

- El análisis del marco referencial y del contexto global, interno y externo, de la responsabilidad corporativa en el que se desenvuelve la organización (incluyendo la política de RSE), obteniendo los factores críticos de éxito.
- La definición de proyectos de actuación que se orienten al logro de los factores críticos de éxito y su organización en el tiempo, fijando participantes, recursos y objetivos, en función de las capacidades de la organización.
- La programación y puesta en marcha de los proyectos de responsabilidad corporativa con la asignación de responsabilidades y recursos para su ejecución y la concreción de las metas y objetivos a obtener.
- El seguimiento de los proyectos mediante la medición de los resultados obtenidos de forma sistemática, comparándolos con las expectativas establecidas y los objetivos marcados.
- La evaluación de los resultados obtenidos, enfrentándolos con las metas definidas en la estrategia y políticas de la compañía, de manera que se pueda aseverar que el camino recorrido ha permitido alcanzar la misión y visión establecidas en la estrategia definida en el marco de la RSE.

Como es lógico, la primera fase de la planificación es fundamental en todo el proceso, al establecerse en la misma las líneas fundamentales (factores críticos de éxito) hacia las que se va a dirigir la empresa y, por tanto, los planes de actuación y

recursos necesarios para que puedan lograrse. Un error puede suponer la pérdida de recursos, de imagen y de posicionamiento. En esta fase de análisis interno y externo debe estudiarse la siguiente información:

- Directrices claves de la RSE de entidades prescriptoras del conocimiento en responsabilidad corporativa.
- Legislación existente o guías de referencia nacionales e internacionales.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas del sistema gestión de la responsabilidad corporativa.
- Expectativas y requerimientos de los grupos de interés.
- No conformidades obtenidas de las auditorías realizadas sobre la posible certificación del sistema de la RSE, global o parcial (por ejemplo la SA8000).
- Información de resultados de indicadores de RSE.
- Información relativa al seguimiento y evaluación de los proyectos de RSE.
- Cambios tecnológicos.
- Proyectos de relevancia internacional propuestos por organizaciones u organismos.
- Información relativa a los proyectos de mejora continua o evolución del sistema de gestión de RSE de la organización.

El análisis de la información anteriormente obtenida se deberá cruzar con la política corporativa y la estrategia definida, de manera que podamos concretar los proyectos y actividades clave y establecer los factores críticos de éxito, que permitan trabajar hacia el posicionamiento o visión de la responsabilidad corporativa diseñada por la organización (véase la figura 1).



Figura 1. Planificación Estratégica de RSE

Los documentos de planificación o de programación se suelen denominar 'planes' (por ejemplo, trienales) para el despliegue a medio o largo plazo y 'programas' anuales para el corto plazo. Cada proyecto debe estar aprobado por la unidad organizativa responsable y tener definido, entre otras informaciones, las organizaciones participantes, los hitos y las inversiones o costes previstos. A continuación y como ejemplo se presenta una posible ficha de planificación trienal de actividades.

Figura 2. Ficha de planificación trienal de actividades

La planificación estratégica de la responsabilidad corporativa deberá ser aprobada por la alta dirección, corresponsabilizando a la organización a través de cada uno de los macro proyectos que le correspondan. En aquellos casos en que los proyectos tengan un impacto multidepartamental, será imprescindible la coordinación y consenso de todos los implicados en su desarrollo a través del Comité Interno de RSE.

El instrumento complementario a la planificación de actividades, cuyo alcance es la identificación de las mismas en el corto plazo, es la programación anual. El plan anual de actividades suele diseñarse en un documento que plasma de una forma mucho más concreta y precisa los responsables, recursos humanos, económicos y técnicos, necesarios y previstos, para el desarrollo de cada uno de los proyectos definidos. La programación de los mismos suele tener el ámbito temporal de un año (aunque puede haber proyectos con un periodo de ejecución más amplio).

Parte fundamental de la programación de los proyectos es su seguimiento y evaluación, para lo que se deberá tener en cuenta la necesidad de fijar indicadores mediante monitores externos e internos que permitan conocer qué se quiere lograr y en qué medida se están alcanzando.

El seguimiento del cumplimiento de los proyectos incluidos en los programas anuales debe utilizarse para actualizar la situación de la planificación trienal o plurianual que exista. De acuerdo a cómo se están desarrollando los proyectos podrá modificarse la planificación para adecuarla a las posibilidades disponibles del periodo que reste.

8.1.2.3. Resumen y conclusiones

- En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos, la dirección por objetivos.
- Objetivos, que deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Este despliegue se materializa en planificaciones y programaciones a largo, medio y corto plazo.
- La RSE, como una más de las estrategias adoptadas por las compañías, deben estar respaldadas por unos objetivos claros y definidos apoyados en una planificación, una programación, una organización y una dotación de recursos para su cumplimiento.
- El marco de actuación que define las reglas de juego en materia de responsabilidad corporativa, y el que apunta los retos y debilidades a cubrir en la estrategia es la política de RSE. Política que recoge el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión ambiental, de acción social externa e interna.
- El instrumento complementario a la planificación de actividades a corto plazo es la programación anual, que plasma de una forma más concreta los responsables, los recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos o actuaciones previstas.

8.1.3. La gestión corporativa de los Grupos de Interés (GI)

¿Como ha evolucionado la participación y el papel de la empresa en los mercados económicos y en la sociedad en los últimos 30 años? Si se analizan las características fundamentales y el valor que aportaron las empresas en el siglo XX se observa que las compañías fueron el eje principal del desarrollo de los países y del progreso de las sociedades. Las empresas en Europa se convirtieron en las principales precursoras de lo que buscan los gobiernos y administraciones como mayor factor de éxito, que es la consolidación y mayoría de la clase media en los países.

En esta etapa la empresa se caracterizaba por buscar la integración vertical, las economías de escala, la más eficaz producción y en general, el entorno tenía una influencia muy reducida sobre ella. La empresa ocupaba una posición central y esencial en la sociedad y en los mercados. En los países desarrollados la legislación, los distintos sectores, los nuevos mercados, la opinión pública y las comunidades y administraciones establecían su gestión y su forma de actuar orientándose hacia las empresas como principal prioridad.

Ya en los finales del siglo pasado, pero con más claridad en los inicios del siglo XXI aparece una situación completamente diferente. El eje motor en las sociedades y mercados lo ocupa el desarrollo sostenible. Sin un futuro cierto no sirve de nada que las empresas sean muy potentes o tengan muchos recursos. En este siglo cada vez más se observa que el valor se está creando de forma horizontal en interconexión y colaboración entre distintos agentes de muy distinta naturaleza. Las empresas, los organismos, la legislación, las administraciones y la sociedad civil actúan, o deben actuar en pos de un desarrollo sostenible cierto.

Los mercados cambian de una forma radical. Las empresas deben especializarse para subsistir y crecer, se rompen las fronteras y los aranceles, la globalización se convierte en un elemento clave de la situación actual y los agentes del entorno tienen una enorme influencia sobre la reputación y los resultados de las empresas. ¿Cómo influye este cambio del peso de los distintos agentes en los mercados? Básicamente, la empresa está sufriendo varios tipos de efectos a todos los niveles.

La gestión estratégica es muy diferente. Es muy normal observar redes y 'joint ventures' entre compañías. Las OPAS son frecuentes y tienen un peso muy importante en los medios de comunicación y en la opinión pública. Los 'outsourcing' o externalizaciones de determinados departamentos o funciones ya no son exclusivos de las empresas multinacionales y la sociedad tiene una forma muy diferente de pensar. La ética está empezando a tener una importancia parecida a la que tuvo a principios del siglo XX y los intangibles de las compañías son elementos clave en las decisiones de compra de productos y servicios de los usuarios.

Si se estudian las encuestas actuales de consumo de productos y servicios, tanto a nivel europeo, como en América se concluye que actualmente los consumidores deciden su compra no sólo por los resultados de la empresa sino por la reputación que esta manifiesta hacia el exterior. La reputación no es sólo una consecuencia del valor o percepción que tienen los clientes o accionistas de la compañía. Es también muy importante el valor u opiniones de otros agentes como puedan ser los analistas financieros, las administraciones o los medios de comunicación, por ejemplo. Por otro lado los mercados se caracterizan porque existe cada vez más una desregulación de los mismos, se eliminan fronteras y las privatizaciones de empresas son generalizadas en todos los países desarrollados y en los que están en vías de desarrollo.

Como complemento a lo anterior las empresas están sujetas a nuevas normativas y movimientos internacionales que apoyan claramente la gestión medioambiental eficiente, el buen gobierno, la existencia de unos nuevos estándares financieros

comunes a todos los países y unas exigencias compartidas en aspectos esenciales que emanan de organismos tan importantes como Naciones Unidas.

Por último hay también un cambio en el peso de los agentes. La sociedad, las organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación y otros organismos tales como centros educativos o de carácter social tienen un peso cada vez más importante.

Es decir y en resumen de todo lo anterior, los que ahora se denominan grupos de interés tienen un peso clave en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida los resultados tangibles e intangibles de las mismas. Mientras que en la gestión de las empresas del pasado del siglo las compañías se solían relacionar con clientes, proveedores, accionistas y con sus empleados, la situación actual es muy distinta. Ahora hay que 'gestionar' bien las relaciones con todos los demás agentes con los que la empresa se relaciona.

A todos estos agentes se les está llamando de muy distintas maneras. Es común oírles con la denominación de 'agentes del negocio', '*stakeholders*', '*multistakeholders*', 'entidades relacionadas', 'grupos de interés' o 'partes interesadas'. Aunque son denominaciones múltiples en el fondo se quieren referir a una misma idea. Todas se refieren a los mismos agentes, según su origen se las ha nombrado de distinta manera. Por ejemplo, agentes del mercado o del negocio es una denominación que proviene de la generalización del término gestión de clientes al resto de otros organismos con los que la empresa tiene relación. Entidades relacionadas es la forma de denominarlo de los agentes sociales y '*multistakeholders*' es la denominación que Jacques Delors utilizó en la Unión Europea para avisar que la solución de los problemas internacionales solo se solucionarían mediante la alianza entre los diferentes participantes de las sociedades y países.

Un concepto necesario de explicar antes de entrar en cómo se realiza la gestión de los grupos de interés es lo que se oye frecuentemente como 'Gestión del dialogo' con los grupos de interés. Se puede definir la gestión del dialogo como el sistema de actividades definidas, programadas, controladas y evaluadas que se establecen entre la empresa y los diferentes grupos de interés de la misma. Algunos autores y organismos internacionales de elevada reputación se atreven a decir que la reputación de la compañía en gran medida es el valor de la gestión del dialogo que la misma tiene de sus relaciones con sus grupos de interés.

No se conoce el concepto de grupos de interés hasta finales de los años noventa en que el valor de los intangibles para las empresas alcanza una importancia no conocida hasta ese momento. Es al final de la última década del siglo XX y principios del siglo XXI cuando se reconoce la importancia y trascendencia de las relaciones con otros agentes diferentes a los anteriormente citados. Las administraciones, las ONG, las comunidades locales y los periodistas se convierten en agentes muy importantes de la reputación y en consecuencia del valor intangible de las empresas.

8.1.3.1. *Análisis de los requerimientos y expectativas de los GI*

¿Cómo deciden las empresas sus estrategias y establecen sus planes de acción a desarrollar en el siguiente ejercicio o en el medio plazo? En la mayor parte de las ocasiones el diseño de las estrategias no es un ejercicio exento de lógica y suele responder a las demandas del mercado, a las capacidades y competencias de la empresa, a las oportunidades del sector, al futuro y desarrollo de la tecnología relacionada o a cambios en la legislación.

Por regla general las empresas desarrollan sus planificaciones plurianuales y sus programaciones anuales de actividades de acuerdo a informaciones fundamentales tales como las antes citadas. Sin embargo, resulta curioso observar que las organizaciones rara vez tienen en cuenta las solicitudes, requisitos latentes, demandas o indicaciones de todos sus grupos de interés. En el mejor de los casos se atienden las exigencias de los clientes, pero no del resto de ellos. Recordemos la importancia de las partes interesadas para lograr la mejor reputación y el mayor valor de los intangibles de la empresa. A este conjunto de solicitudes se les denomina tradicionalmente requerimientos y expectativas.

Cuando las empresas atienden estos requerimientos de una forma lógica, priorizada y explícita, la empresa ajusta en una cierta proporción sus estrategias hacia los deseos de los grupos de interés y los resultados son mejores que cuando no se los tiene en cuenta. En este supuesto la información a sus grupos de interés de estas acciones es esencial y los posiciona positivamente hacia los productos que recibe.

Existen múltiples métodos de detección de requerimientos y expectativas de los grupos de interés. Entre los más comunes podríamos destacar:

- Entrevistas de detección de requerimientos o grupos focales para la detección de los mismos.
- Resultados de las encuestas de la satisfacción de grupos de interés.
- Análisis de las reclamaciones y solicitudes de los diferentes grupos de interés.
- Detección de requerimientos o requisitos latentes fruto del contacto diario en las relaciones con los grupos de interés.
- Información disponible en el sector, estudios o análisis realizados por terceros.

Para el análisis y valoración de todos ellos la empresa debería realizar las siguientes actividades:

- Definir el inventario de proyectos o actividades a realizar consecuencia de los métodos de detección anteriormente citados por cada uno de los grupos de interés.
- Identificar los proyectos clave y priorizarlos según su orden de importancia e impacto para los grupos de interés.
- Valorar económicamente la inversión y tiempo requerido a invertir en cada uno de los posibles proyectos.
- Valorar la inversión en tiempo de los proyectos que las distintas unidades organizativas van a realizar como consecuencia de lo especificado en las estrategias y políticas, planificaciones previstas, mejoras necesarias internas, etc. Cada unidad organizativa responsable de un grupo de interés debería evaluar el tiempo disponible y los recursos necesarios para atender las peticiones de los grupos de interés. De acuerdo con esta idea cada unidad organizativa complementaría sus proyectos con aquellos que supusieran una mejora de los requerimientos de los grupos de interés. Por ejemplo desarrollar un apartado en la 'website' para los grupos de interés, un proyecto común, una alianza o la atención de un requisito clave identificado.
- Informar a los grupos de interés de los proyectos que se van a realizar provenientes de los requerimientos y expectativas detectados. A través de esta

acción supondrá se establece un compromiso directo con el grupo de interés y la satisfacción de estos en ver reflejadas sus solicitudes más importantes.

Un sistema muy novedoso de detección de requerimientos y expectativas de los grupos interés lo constituyen las denominadas 'plataformas de diálogo'. En este tipo de herramienta, normalmente el presidente, el director general o un alto directivo de la compañía se relaciona con sus homónimos de varios organismos o empresas que conforman el grupo de interés a evaluar. Por medio de una reunión se obtienen los requerimientos y expectativas de los mismos de forma consensuada y priorizada.

Normalmente estas plataformas se suelen realizar con grupos de interés de carácter social, entre los cuales se encuentran comunidades locales, organizaciones de tipo educativo, sindicatos u otros organismos similares. Son frecuentes las reuniones de una persona de la empresa con representantes de ONGs para establecer marcos de actuación generales y posibles proyectos compartidos. Idénticamente se podría realizar con sindicatos, comunidades locales donde la empresa tenga sus fábricas e instalaciones o con universidades con las cuales se puedan desarrollar convenios de colaboración de múltiples tipos.

Muchos de los estándares u organismos más importantes a nivel internacional, tales como Accountability, el Global Reporting Initiative (GRI), la Social Accountability International (SAI) u otras muchas proponen la necesidad de atender las solicitudes, los requerimientos y las expectativas de los grupos de interés. El Reputation Institute, organismo prescriptor de importante influencia en el campo de la reputación de las compañías a nivel mundial, asegura que uno de los factores que más influyen en la mejora de la reputación organizacional es como las empresas detectan los requerimientos y expectativas, establecen proyectos para su atención, informan antes de su ejecución y reportan al final de las acciones realizadas a los grupos de interés.

Por último es muy importante reflejar que en la actualidad las organizaciones que están desarrollando estos estudios de detección de requerimientos y expectativas han encontrado un factor diferenciador con la competencia que está jugando su favor en la mejora de su reputación y del posicionamiento ante este tipo de agentes.

8.1.3.2. Identificación, segmentación y priorización de GI

La primera labor que debe desarrollar una compañía es identificar cuáles son los grupos de interés con los que tiene una relación por las actividades que realiza o por las decisiones que se tomen desde la empresa hacia fuera o desde el exterior hacia la compañía. Los grupos de interés pueden ser los consumidores, los medios de comunicación, la competencia, los analistas financieros y empresariales, los socios, los grupos religiosos, los clientes, los proveedores u otros muchos de diversa índole. Sobre esta diversidad la empresa debería identificar en principio las categorías de grupos de interés o grandes bloques de partes interesadas.

Se pueden definir 'Categorías' como los diferentes grandes conjuntos de grupos de interés que poseen cada uno de ellos una forma de relación principal y común con la empresa. Un ejemplo podrían ser los clientes, los proveedores o los empleados. En el primer caso la forma principal de relación es la compra de bienes o servicios de la compañía. En el segundo, la adquisición de bienes materiales, servicios, capital financiero (bancos, por ejemplo) o recursos humanos (empresas de trabajo temporal, por ejemplo)

Antes de exponer los métodos para identificar estas categorías conviene agrupar los diferentes grupos de interés en una tipología por su carácter de relación con la empresa.

- En primer lugar se encuentran los grupos de interés que podríamos denominar ‘Estructurales’. En esta categoría se encuentran todos aquellos que tienen que ver con el inicio, creación o reposicionamiento estratégico de la compañía.

Entre los mismos están los propietarios, los accionistas, los inversores o los socios clave en la generación de nuevos negocios.

- En segundo lugar están los denominados ‘De gestión’. Estos son los más implicados en el ejercicio de la gestión de la compañía, en su desarrollo, en su consolidación y en su progreso. En esta categoría se podrían incluir los empleados, los clientes, los proveedores, los reguladores, las entidades financieras o los usuarios finales.
- Por último están los denominados ‘Complementarios’ que son los que a través de su actuación y opiniones influyen mayormente en la reputación de la compañía, en su credibilidad y en algunas ocasiones, más débilmente sobre los resultados posibles de la misma. Entre éstos están las administraciones, las comunidades locales, las ONGs, las organizaciones generadoras o creadoras de opinión y conocimiento o los medios de comunicación, por ejemplo.

Existen múltiples métodos para identificar las grandes categorías de grupos de interés. El primero consiste en identificar el origen de las distintas transacciones económicas que la compañía realiza con terceras partes. Analizando los diferentes grupos del plan general de de contabilidad y los pagos o cobros realizados dentro de la empresa se pueden llegar a identificar posibles categorías de grupos de interés. Por ejemplo, del Grupo 1 ‘Financiación básica’ se podrían detectar a los accionistas, inversores y entidades financieras. Del grupo cuatro ‘Acreedores y deudores’ se podrían identificar a clientes o empleados, por ejemplo. Este método tiene una debilidad principal, no detecta categorías de grupos de interés en el caso de que no existan transacciones económicas. Por ejemplo, nunca o muy difícilmente detectaría a un grupo de interés, en algunos casos esencial, como son los sindicatos.

El segundo método de identificación es el propuesto por el organismo Accountability, que se le conoce mediante la denominación de ‘Ejes de relación’. Según este organismo existen cinco formas de identificar las diferentes categorías de grupos de interés de una empresa:

- ‘Por responsabilidad’. Consiste en identificar las entidades con las que la empresa tiene una relación legal u operativa. Es decir la influencia viene por reglamentaciones, políticas o prácticas vigentes.
- ‘Por influencia’. Son las que tienen capacidad de influir en las capacidades de la empresa para lograr sus estrategias y visión. Tienen relación con el logro de los resultados principales de la organización
- ‘Por cercanía’. Son las que interaccionan interna o externamente por proximidad. Tienen una relación interna en el desarrollo de procesos y productos o están influidas por sus instalaciones.
- ‘Por dependencia’. Son las que dependen de la organización. Por ejemplo, los empleados y sus familias, los proveedores o los clientes, cuya seguridad o salud depende de sus procesos o productos.
- ‘Por representación’. Son personas, que a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas. Son los líderes de comunidades locales, representantes sindicales, etc.

El tercer método, actualmente muy utilizado y apropiado cuando la empresa posee un sistema de gestión de procesos es el de 'Identificación por los procesos'. Cuando la empresa posee este sistema, existen registros o fichas de cada uno de los procesos con toda la información relativa a cada uno de los mismos. En cada una de ellas hay información del responsable del mismo, los participantes los grupos de interés que aportan bienes o servicios, participan el desarrollo de las actividades y/o reciben productos o servicios resultados del proceso, la normativa asociada al proceso o los indicadores de gestión, por poner varios ejemplos. Estudiando los distintos procesos se pueden identificar los grupos de interés con los cuales la empresa mantiene algún tipo de relación en todas sus actividades.

Utilizando los distintos métodos o incluso con la mezcla de algunos de ellos se identifican las grandes categorías de grupos de interés.

La segunda labor de esta fase consiste en realizar la segmentación de las categorías en segmentos, que en el argot cotidiano se denominan grupos de interés.

Segmentar una categoría de grupo de interés consiste en descomponer a ese macro grupo de interés en conjuntos con una característica que los agrupa de la forma más lógica y apropiada. Los distintos subconjuntos pueden obtenerse por:

- similitud técnica o funcional
- por volumen de actividad
- por criticidad
- por peso específico u otra variable que permita agrupar grupos interés de una forma lógica

Por ejemplo si trato de descomponer un grupo de interés por similitud técnica o funcional podría segmentar la categoría de grupo de interés 'proveedores' en tres segmentos. Los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital y los proveedores de recursos humanos (empresas de trabajo temporal, etc.).

Una vez realizada la segmentación principal se pueden establecer segmentaciones sucesivas por cualquiera de los métodos antes enunciados. Por ejemplo, los proveedores de bienes y servicios podrían descomponerse en tres subsegmentos:

- proveedores de productos o servicios críticos
- proveedores de productos o servicios de importancia media
- proveedores de bienes o servicios complementarios

La empresa deberá segmentar y subsegmentar hasta el nivel en el cual comprenda que ya no le aporta ningún valor y su gestión sería más una complejidad que una ayuda para la gestión. Imaginemos una empresa de tamaño medio que esta incluida en el mercado de capitales y quiere segmentar la categoría de grupo de interés 'accionistas'. Es probable que le bastara con hacer una sola subsegmentación en dos segmentos. Por un lado, los inversores institucionales y por otro, los inversores minoristas.

Resultado de la identificación de las categorías de grupos de interés y de las diferentes segmentaciones la empresa obtiene lo que se suele denominar catalogo de grupos de interés. A continuación, en la tabla 3 se presenta el catálogo de grupos de interés de una empresa incluida en el Ibex-35.

Tabla 3. Catálogo de grupos de interés: ejemplo

1. ACCIONISTAS E INVERSORES
2. CLIENTES
3. EMPLEADOS

4. PROVEEDORES
5. ORGANISMOS REGULADORES
6. SOCIOS
7. ORGANISMOS SOCIALES (ONG, grupos ecologistas, entorno local, centros de estudio, universidades, sociedad en general, etc.)
8. MEDIOS DE COMUNICACIÓN
9. MERCADOS /SECTORES

La última labor consiste en priorizar los grupos de interés según su impacto o relevancia para la empresa. De acuerdo con este concepto podrían establecerse diferentes tipos de prioridades en los grupos de interés. Por ejemplo, se podrían priorizar a los grupos de interés en:

- **Críticos.** Son aquellos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector, por ejemplo.
- **Básicos.** Son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.
- **Complementarios.** Son aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios. Dependiendo del impacto y de la frecuencia de la relación con los grupos de interés se deberían priorizar, tanto las categorías de los grupos de interés, como los distintos grupos de interés o segmentos que forman cada una de las categorías. Un documento muy útil para plasmar la identificación, segmentación y en algunos casos, la priorización de grupos de interés es el denominado 'Mapa de grupos de interés'. Esta herramienta se constituye como un resumen, generalmente gráfico, que muestra los diferentes grupos y subgrupos de grupos de interés de una compañía. Una vez realizadas las tres labores antes enunciadas conviene diseñar lo que se denominan 'Fichas o registros de los grupos de interés'. Para cada grupo de interés la empresa debería definir una serie de campos que ayudarán a calificar y entender al grupo de interés y el tipo de relaciones que se realizan con los mismos. En estas fichas se incluirían todos los datos de interés del grupo: categoría, segmentación, subsegmentaciones, prioridad, denominación, relaciones etc.

8.1.3.3. El diseño del marco de relaciones

Dentro de la gestión de grupos de interés, el diseño del marco de relaciones se constituye como la actividad más crítica y fundamental. Esta actividad consiste en analizar las relaciones que la empresa mantiene en la actualidad con los distintos grupos de interés y definir las que debería mantener en siguientes ejercicios.

Fruto de este análisis se deben:

- mantener o ajustar aquellas que responden de forma satisfactoria a las políticas de responsabilidad corporativa y estrategias de la compañía,
- eliminar las que no sean de utilidad o tengan poca incidencia en la rentabilidad o reputación de la compañía,
- incluir otras nuevas que refuercen un posicionamiento o desarrollen un nuevo enfoque con los grupos de interés.

Se podría definir 'Relación con un grupo de interés' como cualquier servicio, solicitud, intercambio o atención entre la empresa y un grupo de interés mediante la cual la compañía mejora o empeora sus resultados o reputación según el impacto obtenido de la misma. Posibles relaciones son las promociones, el suministro de

información, el desarrollo de proyectos, las plataformas del diálogo, las denuncias o reclamaciones, el diseño de un espacio para el grupo de interés en la página de internet de la compañía, la gestión de las sugerencias o los estudios de satisfacción de los mismos.

Los resultados de las empresas, ya sean tangibles o intangibles dependen del sumatorio de la percepción que tienen los grupos de interés de las diferentes relaciones sistemáticas que se realizan. La empresa debe conocer qué tipos de relaciones se realizan a nivel más general con cada una de las categorías de grupos de interés y las que realiza con las distintas segmentaciones o con grupos de interés concretos. Para cada una de las relaciones debe cuantificar los ingresos, el valor reputacional logrado, los gastos o inversiones que realiza de tal forma que logre identificar si las distintas relaciones tienen un balance positivo para la compañía. En algunas ocasiones el balance puede ser negativo, pero por distintas razones la empresa debe mantener estas relaciones por qué es un requisito ineludible o una decisión de la alta dirección. De algunos estudios realizados en empresas españolas se detecta que más de un 70% de las relaciones que mantienen las empresas con todos sus grupos de interés están sin ningún tipo de control y en muchos de los casos ocasionan una baja o nula satisfacción en los grupos de interés a los cuales van dirigidas.

¿Qué tipos de relaciones se pueden establecer entre la empresa y los grupos de interés? Existen unas que podríamos denominar básicas o esenciales. Entre éstas están la atención de consultas o reclamaciones, los estudios de satisfacción, los análisis de requerimientos y expectativas, las ofertas o propuestas, la publicidad, la promoción o la entrega de productos o servicios. Otras, de mayor dificultad, requieren un mayor compromiso e integración con los grupos de interés dado que resultado de las mismas la respuesta o consecuencias pueden ser más importantes o de mayor impacto. Entre estas podrían destacarse las alianzas, los grupos de mejora o los benchmarkings que se podrán realizar con los mismos. En la figura 2 'Escalera de los tipos de relación' se incluyen diferentes tipos de relaciones con diferente complejidad ascendente.

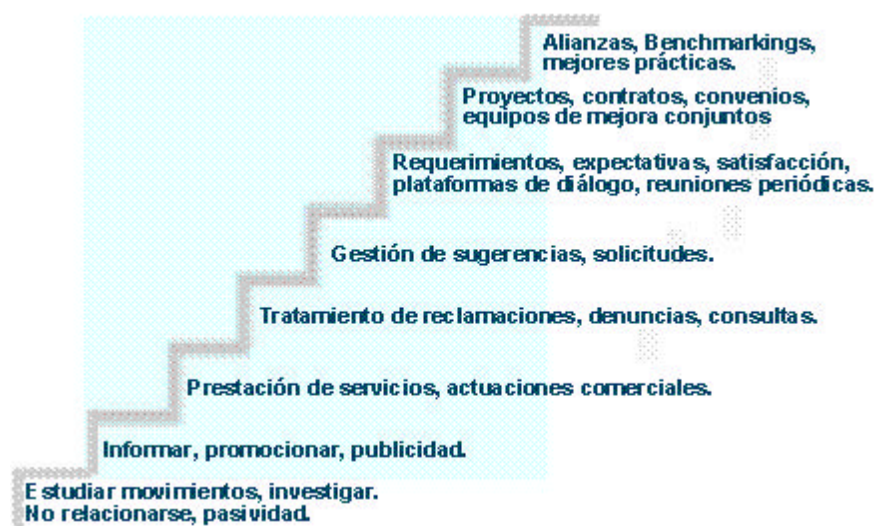


Figura 2. Escalera de los tipos de relación

Aunque no es imprescindible seguir los distintos escalones para establecer relaciones con los grupos de interés, los niveles superiores demuestran o requieren un mayor compromiso y dedicación por su complejidad.

Cuando la empresa decida diseñar una nueva relación con un grupo de interés se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- que la relación, en general, sea acorde al mercado y al grupo de interés,
- que aporte un valor añadido para la compañía (esto supone o requiere que periódicamente se valúe el valor añadido de la misma),
- que tenga una proyección a medio plazo (en general los grupos de interés valoran las actuaciones o relaciones que tengan una duración superior a un año. Muchos organismos relacionados con la responsabilidad corporativa, tales como los índices Dow Jones de sostenibilidad, aprecian y valoran que los proyectos que realiza la empresa con sus grupos de interés tengan una duración al menos de dos ejercicios),
- que no se olvide la experiencia y competencia de las personas en esa nueva relación (conviene establecer relaciones entre la empresa y los grupos de interés con una cierta cualificación y experiencia. En muchas ocasiones las empresas han establecido nuevos campos de relación sin la formación adecuada y sin la preparación suficiente ocasionando errores y pérdidas económicas y de tiempo con los grupos de interés. Sin duda este tipo de errores ocasiona una pérdida importante de imagen y reputación. No deberían establecerse nuevos marcos de relación sin un cierto porcentaje esperado de acierto),
- situación del grupo de interés (lo mismo podría decirse de la situación del grupo de interés. Si este no esté interesado o bien tiene otro tipo de preferencias o prioridades, puede ocurrir que la relación sea un fracaso o que la inversión sea muy superior a los efectos esperados).

Las diferentes grandes relaciones con los grupos de interés deben documentarse en algún tipo de soporte o ficha. Este documento contendría, al menos, la definición de la relación, los objetivos a lograr, el responsable de la misma, los plazos, los costes asignados, los indicadores para su control y los resultados de los seguimientos realizados.

Esta información, compuesta por un grupo de registros que resumen las actuaciones con los distintos grupos de interés, constituyen lo que las empresas más avanzadas denominan 'Manual de relaciones' con los grupos de interés. Su análisis y validación completa por parte de la alta dirección supone gestionar con un alcance global y coordinado todo lo que la empresa está realizando, a través de sus diferentes unidades organizativas, con los diferentes grupos de interés y qué resultados se van logrando.

Las empresas más avanzadas diseñan lo que se denomina la matriz conceptual del marco de relaciones. Éste documento refleja que actuaciones se están realizando con los diferentes grupos de interés de una forma resumen (véase la figura 3).



Figura 3. Matriz conceptual del marco de relaciones con los GI

8.1.3.4. Desarrollo de actividades y la comunicación con los GI

Al principio de cada ejercicio la empresa debería establecer cuáles son las diferentes actividades que va a realizar con sus grupos de interés. Muchas de estas actividades estarán recogidas en los programas de trabajo de las diferentes unidades organizativas. Sin embargo, sería conveniente que la unidad organizativa encargada de la responsabilidad corporativa incorporara en el programa anual las nuevas relaciones a diseñar con los grupos de interés y todas aquellas más avanzadas (alianzas, grupos de mejora, etc.) o evaluativas, cuya coordinación y seguimiento sea indispensable para la mejor obtención de resultados y la mejora de la reputación de la compañía.

Es aconsejable que los proyectos de mayor visibilidad o alcance estén diseñados en el medio plazo o con un alcance al menos de dos años. Asimismo, es recomendable que las empresas realicen los proyectos que sean capaces de gestionar y finalizar con éxito y que aporten un valor claro para los grupos de interés.

En cada proyecto debe informarse a los grupos de interés al inicio, en su seguimiento principal y al final de cada ejercicio. Se deben utilizar los medios más sencillos para su difusión, tales como el correo electrónico, la *web* corporativa, cartas o algún tipo de medio de comunicación que del resultado final del mismo.

Las empresas más avanzadas poseen un plan trienal de actuación de responsabilidad corporativa y dentro del mismo un epígrafe de gran importancia que recoge los proyectos principales a desarrollar para la gestión de los grupos de interés.

8.1.3.5. Resumen y conclusiones

- Los cambios acaecidos durante este siglo XXI están teniendo consecuencias en los modelos de gestión de las empresas. El papel central de las empresas se está viendo desplazado por la aparición de nuevas alianzas donde la empresa ocupa posiciones de participantes en un entramado de distintos agentes en la búsqueda compartida por un desarrollo sostenible.
- Ello conlleva, inevitablemente a que las empresas deben ajustar no sólo sus modelos de gestión, sino sus modelos de relación con determinados agentes o colectivos, que hasta la fecha no estaban incluidos dentro de la esfera de actuación de la compañía. De la orientación a los accionistas, empleados y clientes, la empresa está evolucionando a “gestionar” a todos los otros agentes de su entorno institucional, social, económico y ambiental. Todos ellos en conjunto, son lo que se denomina grupos de interés.
- Estos grupos de interés están teniendo cada vez más peso en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida sus resultados intangibles y, muchas veces, sus resultados tangibles.
- Pero, la gestión eficiente de los grupos de interés tiene una connotación que va más allá de mantener buenas relaciones con los colectivos que rodean a la empresa. Los resultados de esta gestión deben formar parte de la información de partida para definir, ajustar e impulsar la estrategia de la compañía. No debe ser una función de OIR sino una función de ESCUCHAR. Cuando las empresas atienden los requerimientos y necesidades de sus grupos de interés de una forma lógica, equilibrada, priorizada y explícita, la empresa siempre puede ajustar su rumbo de dirección y obtener una ventaja competitiva y visible que le permita ganarse su confianza.

- Una de las fases esenciales en el proceso de gestión de los grupos de interés es sin duda su identificación, segmentación y priorización. Por tipología, las empresas tienen grupos de interés estructurales, de gestión y complementarios. El capítulo recoge diversos métodos de identificación y priorización en función de distintos criterios.

La siguiente fase es el diseño de un marco de relaciones, cuyo inicio debe contar con un análisis de las relaciones actuales de la empresa con los que denomina sus grupos de interés. Se puede definir “marco de relación” como el enfoque, herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el cuál ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza. Uno de los resultados positivos de un buen marco de relación es la mejora de las variables intangibles y la reputación de la compañía frente al colectivo implicado.

8.1.4. La RSE en el cuadro de mando

8.1.4.1. Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial

Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de las estrategias de sus negocios, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores. Los sistemas de control de la gestión empresarial se desarrollaron con el fin de apoyar a la dirección de la organización en este sentido. Estas herramientas permiten, mediante la medición periódica de diversos indicadores, conocer el comportamiento y los resultados de los procesos, la eficacia en el uso de los recursos utilizados y la efectividad en la implementación de las líneas estratégicas y de sus políticas.

A partir de los años cincuenta el objetivo fundamental de las empresas era el control de la producción y se constituían como factores clave la obtención de los productos en plazo y coste, las economías de escala y la productividad de la mano de obra. En esa época se desarrollaron sistemas de control de gestión con el objetivo básico de conocer los resultados económicos de la compañía y el nivel de eficiencia de sus cadenas de producción. En suma, en ese periodo la ventaja competitiva, y con ello el éxito de las empresas, se vinculaba a la excelente gestión de los activos (maquinaria e instalaciones) y de la productividad.

Según fueron pasando los años la tecnología fue adquiriendo más y más relevancia, y en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que incorporaron nuevas tecnologías, menos dependientes de la mano de obra en la fabricación de bienes y en la prestación de los servicios.

Durante los años setenta se empieza a utilizar el denominado tablero de mando como herramienta de control de gestión. Esta herramienta incorporaba en un soporte, generalmente papel, diversos ratios para el control económico-financiero y de la calidad en los resultados de los procesos del negocio. Mediante este dispositivo el equipo directivo podía evaluar la evolución de esos campos de la gestión y tomar de una forma rápida las medidas correctivas necesarias. En estos ‘tableros de mando’ no aparecían o lo hacían escasamente otros indicadores que ahora se consideran clave para la gestión de las empresas (clientes, recursos humanos, tecnología, etc.).

Con el precedente de los tableros de mando, a principios de los años noventa aparece una nueva herramienta, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, que trataba de superar las carencias de los sistemas anteriores y convertirse en una verdadera herramienta avanzada de medición y de gestión estratégica. Esta nueva herramienta aporta un avance definitivo para la definición y alcance de los sistemas de control de las empresas. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través un conjunto estructurado de indicadores, que como se verá mas tarde, se interrelacionan en cuatro vertientes diferenciadas.

Una de las características más destacadas del cuadro de mando integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros son instrumentos que explican resultados desde un punto de vista económico pero sin capacidad para explicar el por qué de los mismos. Para poder entender adecuadamente los resultados financieros, es necesario poseer otros indicadores cuya interpretación conjunta y/o secuencial permita obtener las razones de los resultados de los primeros.

Los indicadores que incorpora el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan se clasifican en cuatro perspectivas de valor. La primera, la financiera. La segunda, la de clientes. La tercera, la de procesos internos del negocio. La última, la de personas o de crecimiento y aprendizaje.

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para hacer realidad la estrategia empresarial.
- La perspectiva de personas o de crecimiento y aprendizaje refleja la importancia de invertir en la fuente primaria de creación de valor: en el desarrollo de los recursos y la mejora.

En el cuadro de mando los indicadores de la perspectiva financiera se deben explicar por los resultados de los de la perspectiva de clientes con los que tiene relación.

Los indicadores de clientes, por los resultados obtenidos en los de la perspectiva interna o de procesos con los que tiene una asociación. Finalmente estos últimos de procesos están organizados y dispuestos en red con los existentes en la perspectiva de personas o también denominados de crecimiento y aprendizaje.

Hoy en día la mayoría de las grandes empresas del tejido empresarial español y algunas pymes poseen un cuadro de mando integral que responde en gran medida a la propuesta realizada por Norton y Kaplan. Algunas de ellas, como consecuencia de un avance y evolución lógica, han desarrollado también cuadros de mando complementarios, con las mismas perspectivas, para las unidades de negocio clave de las empresas o algunos de sus sistemas de gestión. Por ejemplo, una empresa energética líder española además del cuadro de mando general, posee otros que tienen la misma función que el integral y que aplican a las siguientes áreas:

- Ingeniería y construcción
- Mantenimiento
- Operación

- Recursos humanos
- Gestión financiera

En estos cuadros de mando el seguimiento se hace mensual y en muchas compañías sólo se controlan los resultados del ejercicio actual. Al ser un documento para la alta dirección, revisable mensualmente, no debe poseer un elevado número de indicadores (algunos estudios apuntan a un máximo de siete indicadores por cada una de las distintas perspectivas). Por esta razón hay información de muchas unidades organizativas que no está incluida y que queda en una dimensión no visible para la alta dirección.

Es en los últimos años de la década de los noventa cuando la gestión de las empresas se hace más compleja y es imprescindible lograr, además de unos resultados económicos satisfactorios, una reputación de empresa excelente para captar la atención y la decisión de compra de los productos y los servicios por parte de los clientes o consumidores finales y también el interés por parte de los inversores. También es a partir de ese periodo cuando, por cambios clave en los mercados y por el importante desarrollo de Internet, un gran número de empresas españolas empiezan a enfocar los negocios de distinta manera (especialización, desregulación de los mercados, outsourcings, alianzas, e-business, etc.). El desarrollo sostenible se presenta como una necesidad prioritaria a nivel mundial y la reputación se convierte en un elemento esencial en la decisión de compra o de inversión. Muchas grandes empresas desaparecen o sufren pérdidas en sus cuotas de negocio por escándalos de tipo financiero, de sobornos, corrupción, por desastres ecológicos, competencia feroz o mala reputación ante agentes sociales o administraciones.

La 'perdurabilidad' de la empresa en el tiempo y la exigencia de los mercados bursátiles al incremento constante del 'valor' de la misma se convierten en la prioridad muy lejana y mucho más compleja de la de producir bien y de la forma más barata posible. Muchos de los conceptos y herramientas clásicas de medición dejan de tener la vigencia y funcionalidad para la gestión actual de las compañías. Tanto las organizaciones cuyo principal objetivo es la producción de bienes, como las que su objetivo es la prestación de servicios necesitan desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de las empresas para consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles, se convierte en algo mucho más decisivo.

En este nuevo escenario nació el interés de los directivos por reenfocar sus esfuerzos a la hora de medir el desempeño de su organización hacia un espectro más amplio de variables que no se limitarán a las medidas económico-financieras y de producción que habían sido ampliamente utilizadas en el pasado. Hoy en día es indudable que los intangibles han pasado a considerarse y ser tratados como elementos vitales para asegurar el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Los activos intangibles tienen, cada vez más, un mayor peso en la determinación del valor de una compañía. Por todo ello, como complemento a los sistemas de control de gestión y a los sistemas avanzados de medición existentes en las empresas, surge la necesidad de contar con una información complementaria que mida sus intangibles. A estas herramientas se las conoce con el nombre de 'modelos de capital intelectual'.

Este interés en la medida y en el conocimiento de los intangibles no sólo se manifiesta a nivel empresarial sino también a nivel de instituciones como la Unión Europea, que ha apoyado diversos proyectos que tienen como objetivo la investigación en la gestión y contabilización de intangibles. En este sentido, son destacables varias iniciativas llevadas a cabo con el objetivo de precisar la medida y

la gestión de los intangibles. Estas iniciativas se concretaron en los proyectos: PRISM (Policy Making, Reporting and Measuring, Intangibles, Skills Development and Management), MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) y MAGIC, (Measuring and Accounting Intellectual Capital).

A principios de los años 80, más del 60% del valor de una empresa correspondía a los activos tangibles de la misma. A finales de los 2000 esta cifra pasa a menos del 30% y la contribución de los activos intangibles al valor del mercado sigue aumentando y tiene una proyección de crecimiento mucho mayor que el valor financiero. En 1985, el 25% de las variaciones en los precios de las acciones se debían a decisiones tomadas en base a los informes financieros. Diez años más tarde, el porcentaje desciende al 3%, con lo que un 97% de las fluctuaciones tienen su origen en el uso de información no financiera [Stalberg (1998)]. En 1929 el ratio capital intangible versus capital tangible era 30:70, mientras que en 1990 el valor había cambiado a 63:37 [John Kendrick (1999)]. Estos son algunos de los estudios que avalan la creciente importancia de la medición y la comparación del valor de las empresas a través de indicadores de los intangibles.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede estar reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que se reflejan en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de sus productos, sus relaciones, etc. En la economía actual, pocas veces el valor bursátil de una empresa corresponde con la valoración contable de la situación de la misma.

El proyecto MERITUM define los intangibles, o capital intelectual, como “aquellas fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros”. Junto a la problemática de definir este concepto, se encuentra la dificultad de clasificar los elementos que configuran el capital intelectual. Para la mayoría de los estudios, los componentes del capital intelectual se engloban en tres categorías: la relación de la empresa con el mundo exterior (capital relacional), los procesos internos (capital estructural) y la competencia y el conocimiento de los empleados (capital humano).

- El capital estructural es propiedad de la empresa, es todo el valor intangible que queda en la organización cuando sus personas la abandonan cada día.
- Comprende el resultado de las distintas actividades, procesos, sistemas y servicios de la empresa.
- El capital humano se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para las empresas que poseen las personas de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.
- El capital relacional es el valor de la red de relaciones de una empresa con sus diferentes grupos de interés.

En la figura 1 se resume todo lo tratado hasta el momento.

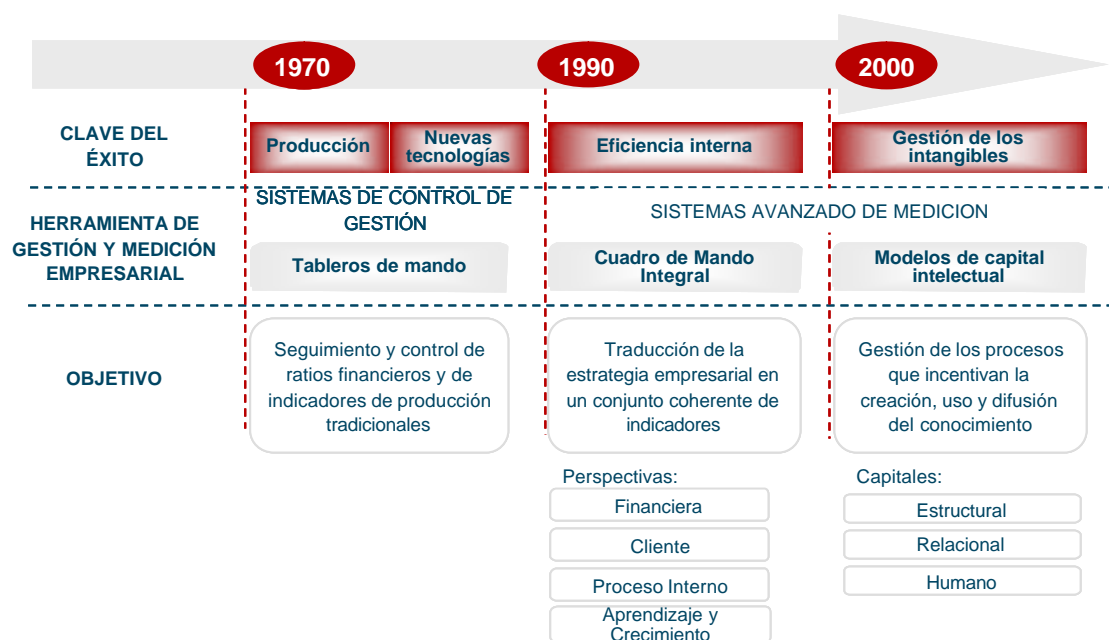


Figura 1. Evolución histórica de los sistemas de control de la gestión empresarial

En la actualidad las empresas más avanzadas poseen un cuadro de mando integral que cubre básicamente la información tangible y un modelo de gestión de intangibles complementario. Las más pioneras están diseñando o tienen diseñado un sistema mixto de medición que recoge los distintos tipos de indicadores necesarios para controlar el valor tangible e intangible de las compañías.

8.1.4.2. La incorporación de la RSE en los sistemas de control empresarial

En el siglo XXI irrumpe con fuerza en España la necesidad de incorporar los resultados de la responsabilidad corporativa (RSE) en el control de la gestión de las compañías. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es uno de los factores clave en el valor reputacional de las compañías y por tanto, es esencial su evaluación a nivel estratégico. Aparecen múltiples 'rankings' y monitores que de alguna manera premian o reconocen el desempeño de la organización en la asunción y potenciación del desarrollo sostenible de las empresas en los mercados y sectores. También hay organismos como el Global Reporting Initiative que propone múltiples indicadores para conocer como la empresa desarrolla los aspectos relacionados con el medio ambiente, la acción social externa, la relaciones con sus empleados, etc. En suma, surge la necesidad de establecer algún tipo de sistema de medición que evidencie como se gestiona la RSE en las empresas y los resultados que éstas, están obteniendo.

Como se ha visto, el cuadro de mando integral, como herramienta para formular e implantar la estrategia, se basa fundamentalmente en la creación de valor económico para la empresa. Es decir, a través del desarrollo estratégico planteado por el cuadro de mando integral, la compañía se enfoca hacia la creación de valor para accionistas, proveedores, clientes y empleados. Sin embargo, si se atiende a la definición de empresa sostenible, parece que esta herramienta no es suficiente para evaluar los distintos factores que la componen. Además, esta herramienta no incorpora otras posibles partes interesadas que son fundamentales para el desarrollo

futuro de la compañía a largo plazo, como la sociedad o el entorno donde opera la compañía.

“Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”.

Código de Gobierno para la Empresa Sostenible

Actualmente la estrategia desarrollada a través del cuadro de mando integral puede ser una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo equilibrado de la compañía dentro del entorno en que se mueve y como aportación de valor a todos sus grupos de interés. Con esta nueva visión de la responsabilidad corporativa que orienta a la empresa a un nivel más holístico, se amplía la necesidad de crear valor en un contexto más amplio:

- Valor económico para accionistas, proveedores, clientes y empleados
- Valor social para el conjunto de la sociedad, tanto para la que está en estrecha relación con las actividades de la empresa como para aquella que, de manera más indirecta, puede verse afectada por el comportamiento de la compañía
- Valor ambiental para contribuir a mejorar la calidad de vida, no sólo en su ámbito operativo más directo, sino a la calidad de vida del planeta, en general

Es necesario crear una herramienta de medición de la responsabilidad corporativa que tenga un método para su gestión ligeramente diferente al del cuadro de mando antes explicado.

- En primer lugar, no es necesario obtener el valor de los indicadores de una forma mensual. Preferentemente los indicadores estratégicos de la RSE deben medirse anualmente ya que su orientación es a medio plazo y los valores intermedios no aportan información relevante, en la mayoría de los casos.
- En segundo lugar, deben acompañarse en cada ejercicio de la media obtenida en los 3- 5 últimos años y del valor de tendencia en esos ejercicios. De esta manera la alta dirección puede evaluar como se van avanzando y mejorando en el tiempo en sus distintas variables constitutivas.
- En tercer lugar, es muy aconsejable incluir el resultado de los mismos indicadores en empresas de la competencia o con las que se pudiera hacer una comparación (benchmarking) funcional. De esta manera siempre se sabría la distancia que existe entre la empresa, la media de la comparación y la mejor de la misma.
- En cuarto lugar, no debe ser una herramienta que incluya un gran número de indicadores. Sólo debe contener aquellos que aporten un valor a medio plazo y no estén incorporados en otros cuadros de mando de la compañía o en el posible modelo de capital intelectual que tenga la empresa.
- Por último es importante no olvidar que los indicadores seleccionados han de estar ligados a la estrategia de sostenibilidad definida por la compañía y, a su vez, al plan de empresa.

Algunos ejemplos de los posibles indicadores podrían ser:

- Vertiente estructural y económica:
 - grado de cumplimiento de la política de RSE
 - grado de cumplimiento del plan plurianual de RSE
 - grado de cumplimiento del programa anual de RSE
 - valoración media de la percepción de los grupos de interés

- evolución del valor de los riesgos de la compañía
 - creación de valor
 - número de iniciativas internacionales desarrolladas (Comisión Europea, etc.)
- Vertiente medioambiental:
 - nivel de reducción de la contaminación (CO2, etc.) en los procesos productivos complementarios
 - número de proyectos de ecoeficiencia integrados en el proceso operativo
 - nivel de consumos básicos críticos (agua, papel, energía, combustibles, etc.)
- Vertiente social externa:
 - inversión en acción social
 - número de participaciones en acciones de difusión de la RSE
 - Valor de percepción de las relaciones por parte de las comunidades locales, etc.
- Vertiente social interna:
 - número de iniciativas puestas en marcha para conciliación de la vida profesional y personal o número de personas de la organización que participan en programas de I+D+i
 - número de proyectos puestos en marcha para favorecer la diversidad
 - nivel de igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos
 - valor de la percepción de las personas en relación a las condiciones del puesto de trabajo y de las instalaciones
 - Resultado de las reclamaciones laborales de empleados

Las principales ventajas de utilizar un sistema de medición de la RSE son:

- Facilitar la implantación de la estrategia de sostenibilidad en la compañía. El diseño de este sistema de medición exige en primer lugar, plantear la sostenibilidad en términos estratégicos y, en segundo lugar, concretar y definir las principales líneas estratégicas de la sostenibilidad a través de indicadores de gestión. El cumplimiento de los objetivos marcados en cada uno de los indicadores de gestión permitirá hacer realidad la estrategia de sostenibilidad definida por la organización.
- Facilitar la alineación de la organización con la estrategia de sostenibilidad. Una vez que se definen los indicadores estratégicos de sostenibilidad, se asigna a cada uno de ellos un responsable del equipo directivo. De esta manera, los indicadores descienden desde la alta dirección a los distintos niveles organizativos. Estos indicadores y los objetivos definidos se convierten en las herramientas principales a través de las cuales se planifica y controla la gestión de la RSE en el día a día de cada directivo y de cada unidad organizativa.
- Facilitar la difusión del valor de la sostenibilidad dentro de la organización. La asignación de los indicadores de sostenibilidad a las distintas unidades organizativas constituye un poderoso medio de comunicación interna. Si cada unidad organizativa es responsable de uno o varios de los indicadores de sostenibilidad, sabe cómo contribuye su trabajo a la estrategia de sostenibilidad. Mediante el sistema, todas las personas identifican lo que es importante para la compañía (indicadores y objetivos) en esta materia y cómo alcanzarlo.
- Facilitar la puesta en valor de los atributos de la RSE y con ello, aumentar el valor de las compañías. Desde el año 2002, el número de empresas que han definido

indicadores sociales y ambientales se ha incrementado sustancialmente, logrando además adecuados niveles de éxito en el cumplimiento de los mismos. Asimismo, el número de inversores institucionales y privados en fondos relacionados con compañías con estrategias explícitas de sostenibilidad está aumentando sustancialmente, así como los fondos invertidos. Disponer de una herramienta adecuada de seguimiento de la estrategia de sostenibilidad y difundir los resultados obtenidos a través de los medios más adecuados (por ejemplo, memorias o informes de RSE) permite a las empresas dar a conocer los esfuerzos que están realizando en materia de sostenibilidad y aumentar el valor de las mismas.

8.1.4.3. *Resumen y conclusiones*

- Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de las estrategias de sus negocios, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores.
- Con este objetivo, el cuadro de mando integral se posicionó desde los noventa como una nueva herramienta para la definición y alcance de los sistemas de control que las empresas necesitaban. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través de un conjunto de indicadores, relacionados en cuatro vertientes: financiera, cliente, procesos y personas.
- Pero la evolución natural de los modelos de gestión, más integradores de variables y aspectos intangibles, y que buscan además de resultados económicos satisfactorios, altos niveles de reputación han abierto las posibilidades a nuevas herramientas avanzadas de gestión. Es aquí donde los Modelos de Capital Intelectual se convierten en potentes sistemas de medición que permiten a las empresas consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles.
- Si la RSE está impregnada a nivel estratégico es evidente que tendrá su reflejo en el cuadro de mando de la compañía. Los cuadros de mando de la RSE junto con los modelos avanzados de capital intelectual permiten a las empresas ampliar a nivel más holístico la necesidad de crear, y por lo tanto necesidad de controlar, valor económico, social y ambiental.
- Los sistemas de medición de la RSE facilitan la implantación de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, facilita la alineación la organización con los nuevos retos, riesgos y oportunidades, facilita la difusión del valor generado al adoptar los principios de RCS tanto a un nivel interno, que refuerce el convencimiento por seguir avanzando, como a nivel externo, que ponga en valor los atributos y aspectos de RSE de la compañía.

8.2. *Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social*

8.2.1. *Evolución*

El debate sobre la necesidad de informar sobre aspectos empresariales no financieros nace en Europa en los años sesenta empujados por una creciente toma de conciencia de las responsabilidades externas de las empresas, más allá de sus obligaciones normativas o contractuales. Francia y Holanda son los primeros países en introducir normativa legal que obliga a las empresas cotizadas a elaborar y hacer públicos informes sociales (social bilan), una señal que anuncia la emergente

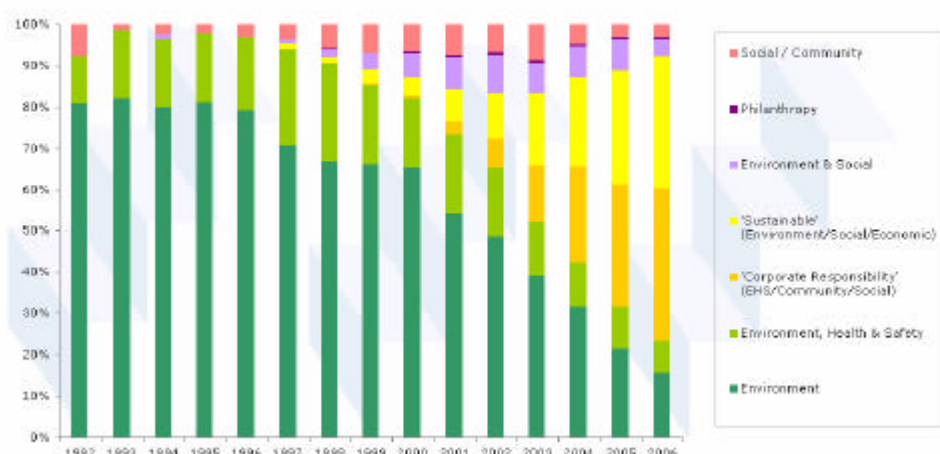
regulación sobre informes medioambientales en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza. El debate que surge tras el accidente del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989 pone de manifiesto la necesidad de incrementar el nivel de transparencia y de comunicación social de las empresas en los aspectos ambientales de las operaciones y riesgos asociados. Esta necesidad es más clara en las compañías de carácter industrial, como las de tipo químico, energético o farmacéutico. La asociación norteamericana Social Investment Forum encarga a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) que desarrolle un código empresarial de conducta medioambiental denominado Principios Valdez/CERES que orienten a las empresas hacia una gestión responsable. En estos principios se recoge ya el compromiso de presentar información medioambiental en formato de informes o memorias anuales.

Durante la década de los 90, se produce el auténtico despegue de los informes voluntarios sobre aspectos no financieros de las compañías. Aparecen informes sobre medio ambiente, recursos humanos, salud y seguridad laboral, calidad, aspectos sociales, etc., sin que exista todavía una tendencia que integre los contenidos de los informes. Sucede que en realidad cada empresa trata de comunicar externamente sobre aquellos aspectos que a nivel sectorial preocupan a la sociedad. Algunas asociaciones industriales como la **European Chemical Manufacturers Association** y determinados gobiernos establecen por primera vez normas y recomendaciones sobre los contenidos que deben de tener los informes de medio ambiente, en un intento por normalizar la situación.

El mayor intento por ofrecer una información integrada de todos los aspectos que los diferentes grupos de interés pueden demandar fue lanzado en 1997 por CERES y United Nations Environmental Program (UNEP) a través de la Global Reporting Initiative (GRI). El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar una guía para la elaboración de informes basada en la triple cuenta de resultados, con indicadores del desempeño económico, ambiental y social, de manera que los informes de sostenibilidad alcanzasen el mismo nivel de calidad y rigor que los informes financieros anuales.

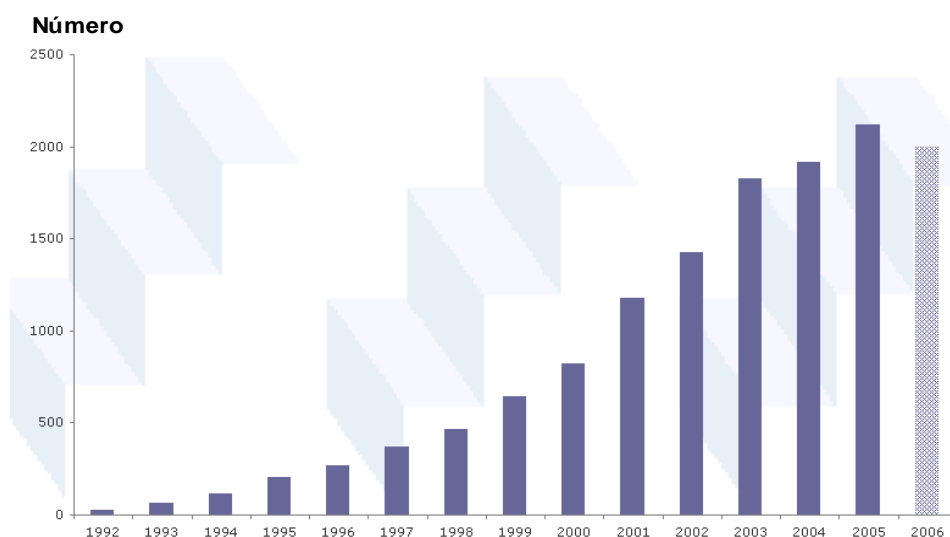
Este nuevo enfoque integrador de presentar la información no financiera, basado en la sostenibilidad ha tenido una acogida muy favorable en las empresas y se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de sostenibilidad; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas pocas empresas introdujeron los primeros informes de sostenibilidad, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las compañías elaboran informes de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa y solo un 20% informes de medio ambiente.

Otro fenómeno reciente es el creciente número de empresas que elaboran informes no financieros, que alcanzaron en 2005 la cifra global de 2.200, siendo las empresas de Reino Unido, EEUU, Japón y Alemania las que más han contribuido a esa cifra (véanse los gráficos 1 y 2).



© CorporateRegister.com, September 2006 - 2006 data still being collated

Gráfico 1. Evolución del número de informes de RSE por tipo Evolución del número de empresas que presentan informes no financieros



Evolución del número de empresas que presentan informes no financieros

Gráfico 2. Evolución del número de informes de RSE

8.2.2. Informes voluntarios u obligatorios

El debate sobre el carácter obligatorio o voluntario para las empresas de hacer pública información no financiera es complejo y se viene planteando de forma regular desde la aparición de los primeros informes medioambientales. Para las empresas, en general, la opción deseable es que los informes sean voluntarios. Sin embargo algunos grupos de interés como ONGs, sindicatos o grupos de presión pueden preferir un enfoque obligatorio recogido en una norma legal y basan su argumentación en la falta de confianza generalizada del público hacia las grandes empresas y en la responsabilidad que tiene la dirección en suministrar información, no solo financiera, a los accionistas y a un amplio colectivo de grupos de interés. La voluntariedad es una de los principios fundamentales de la RSE. Los esquemas

voluntarios de *reporting* tienen la ventaja de la flexibilidad que supone en términos de plazos o alcance, reconocimiento de una ventaja ante competidores y, con los estándares actuales, de pleno cumplimiento de las expectativas de información de los inversores y analistas. Las empresas informando voluntariamente tratan de compensar o clarificar las informaciones que sobre su empresa o el sector recogen los medios, a la vez que tratan de aumentar su visibilidad. Sin embargo, el esquema voluntario priva a la sociedad de conocer información no financiera de muchas compañías que por conflictos de intereses, ausencia de la necesidad de ganar visibilidad o falta de recursos, deciden no hacer pública su información sobre aspectos de la sostenibilidad. En España, la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, establece en su informe la recomendación de generalizar la práctica de los informes de triple cuenta y traslada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código español de buen gobierno. Asimismo en la recomendación nº 27, se recoge *“Regular la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas del Ibex-35. Como se está haciendo en Francia, la regulación de la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las empresas con mayor peso económico y mayor relevancia social, como podrían ser las empresas del Ibex-35”*.

Normas obligatorias

- **Directiva de Modernización (2003/51/EC).** Esta norma europea obligatoria para los Estados Miembros demanda de las empresas cotizadas que hagan i El informe puede descargarse en la siguiente dirección:
- www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF públicos y evalúen los riesgos asociados a sus activos, obligando también a las grandes y medianas empresas que incluyan en los informes financieros información sobre temas ambientales y de empleo y a que incorporen indicadores no financieros clave.
- **Resolución de 25 de marzo de 2002 del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas (ICAC).** Establece la obligación de las empresas a incluir en sus informes financieros información sobre activos, provisiones, inversiones y gastos medioambientales.
- Muchos de los países de la UE han desarrollado normativa reguladora de la información no financiera que las empresas han de hacer pública, siendo con frecuencia normas que trasponen la Directiva de Modernización. Sin embargo, los enfoques no son integrados, ni tampoco los contenidos obligatorios abarcan todos los aspectos de la sostenibilidad, sino que se centran principalmente en la valoración y cuantificación de riesgos ambientales o de información de tipo laboral.
- Destacar como esquemas obligatorios que Francia tiene, desde 2003, la Ley 2001-420 sobre Nuevas Regulaciones Económicas, que establece los informes medioambientales y sociales obligatorios para las empresas cotizadas, basados en 40 indicadores inspirados en parte en GRI. También Alemania, desde 2005, regula mediante el Código alemán de comercio “Handelsgesetzbuch HGB” la obligatoriedad de hacer públicos indicadores clave de desempeño sobre desarrollo sostenible.
- **Ley Sarbanes-Oxley:** La principal consecuencia de la Ley Sarbanes-Oxley para la contabilidad de aspectos ambientales ha sido el mayor control en la cuantificación y la certificación de responsabilidades ambientales. El aumento de los controles requiere **la existencia de un procedimiento** mediante el cual se pueda identificar, monitorizar, estimar y juzgar la materialidad de las cuestiones medioambientales. Para cumplir con su obligación de proporcionar información

ambiental, de acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley, una compañía debe considerar:

- **Identificar y documentar las tendencias emergentes de la normativa ambiental** que puedan tener un impacto financiero material en las operaciones de la compañía (por ejemplo: Propuesta de Reglamento REACH, normativa de Comercio de Derechos de Emisión, etc.).
- **Establecer un método** para valorar responsabilidades (contingencias) ambientales potenciales de la empresa pendientes o probables (por ejemplo, costes de descontaminación estimados como consecuencia del desarrollo de normativa específica).
- **Establecer un** procedimiento de comunicación entre los administradores de alto nivel y los profesionales jurídicos, medioambientales y los responsables de instalaciones concretas y Unidades de Negocio para la identificación de los costes potenciales y responsabilidades, su cuantificación y su revisión. Los administradores de alto nivel deben, en última instancia certificar la calidad de toda la información medioambiental revelada y de los sistemas internos existentes para obtenerla.
- **Financial Accounting Standards Board (FASB)**, la organización privada que establece los estándares de contabilidad y reporting financiero en los Estados Unidos oficialmente reconocidos por la SEC también ha emitido algunos pronunciamientos sobre el reconocimiento y el tratamiento de los aspectos financieros del medio ambiente.

Normas voluntarias

- **Global Reporting Initiative.** Es la norma que hoy en día tiene un mayor reconocimiento a nivel mundial y que se define a si mismo como una institución independiente y multi grupos de interés cuya misión es la de desarrollar y diseminar Guías para Informes de Sostenibilidad de aplicación global. La versión tercera de la Guía, denominada G3, viene acompañada de suplementos específicos para varios sectores que proporcionan indicadores acordes a las necesidades de sectores como el turismo, financiero, telecomunicaciones, minero o sector público. Esta norma ha sido reconocida y recomendada por muchas instituciones. En España, la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, establece en su informe la recomendación nº 4 dirigida a empresas y asociaciones *“Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por la Global Reporting Initiative.”* GRI es un proyecto soportado por PNUMA con base en Ámsterdam (www.globalreporting.org).
- **Guía AA1000.** Aunque con carácter más restringido en su alcance, la norma AA1000 desarrollada por AccountAbility proporciona a las empresas una guía para poner en marcha un proceso interno de involucración con las partes interesadas, con generación de indicadores, objetivos y sistemas de *reporting* necesarios para asegurara su efectividad en la toma de decisiones, las actividades y el desempeño de las organizaciones. Esta norma voluntaria se complementa con la AA1000AS, de aseguramiento de calidad, diseñado con el objetivo de mejorar la credibilidad y la calidad de los informes de sostenibilidad y los procesos, sistemas y competencias que los soportan. Además proporciona una guía de los elementos claves en el proceso de auditoria. (www.accountability.org.uk)

- **International Standard Organization.** Las Normas de gestión ambiental de la colección ISO 14000 recomiendan el *reporting* y establecen criterios para la comunicación de resultados ambientales de una organización, especialmente con la norma ISO 14063 de comunicación medioambiental. Actualmente está en proceso de desarrollo la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social. Esta Guía proporcionará a las organizaciones una orientación sobre responsabilidad social, armonizada y acordada internacionalmente y basada en las mejores prácticas. La guía será publicada a finales de 2008 y será de uso voluntario, no incluirá requisitos, y de esta manera, no será una norma certificable. No obstante, los apartados de la Norma sobre evaluación del desempeño, reporte y comunicación social se ii El informe puede descargarse en la www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF dirección: www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF espera que tengan una amplia repercusión en las prácticas de *reporting* de sostenibilidad.
- **Global Compact de Naciones Unidas.** Va dirigido a las organizaciones para que de forma voluntaria se comprometan a internalizar diez principios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. En su vertiente de comunicación exterior, desde 2004 las empresas adheridas deben de elaborar anualmente y enviar a la Secretaria de la iniciativa un Informe de Progreso (CoP). Este informe debe incluir una declaración de apoyo firmada por el CEO, una descripción de las políticas, compromisos y sistemas de gestión que la organización ha creado para implantar los principios en sus operaciones, una descripción de las acciones realizadas en el ejercicio y una presentación de resultados basada en indicadores de desempeño. Gobal Compact y GRI han desarrollado conjuntamente un procedimiento recogido en el documento “Making the Connection” para asegurar el cumplimiento simultaneo de los requisitos de G3 y del Informe de Progreso de Global Compact.iii El Informe de Progreso debe difundirse entre los grupos de interés además de colgarse de la página web de Global Compact (www.globalreporting.org).
- **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.**
- En el Apartado III Publicación de informaciones de las Directrices, se anima a las empresas a comunicar información adicional sobre aspectos sociales, éticos y medioambientales, tales como declaraciones, códigos de conducta, sistemas de gestión de riesgos y de cumplimiento de los requisitos legales, relaciones con los empleados y con otros grupos de interés, resultados alcanzados, nivel de cumplimiento de los códigos, etc. (www.oecd.org).
- **International Council of Chemical Association (ICCA).** La nueva iniciativa Responsible Care Global Charter lanzada en 2006 incluye directrices para que las compañías asociadas mejoren el seguimiento y la comunicación de los avances realizados en relación a los compromisos iii El documento puede encontrarse en www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/OCF87463-ADAD-4CE5-AF95-B89243EB61E0/0/UNGCGRI_MakingTheConnection.pdf adquiridos. Responsible Care es una iniciativa de la industria química con un largo recorrido cuyo objetivo es mejorar el desempeño en las áreas de salud, seguridad y medio ambiente, así como la comunicación con los grupos de interés sobre sus productos y servicios. (www.responsiblecare.org).
- En el ámbito europeo se han desarrollado muchas iniciativas para el *reporting* de sostenibilidad, auspiciadas en general por los gobiernos y asociaciones, entre las que destacan Dinamarca, Finlandia, Italia, Noruega, Suecia, Holanda y Reino Unido.

8.2.3. El esquema de Global Reporting Initiative

Ya se ha mencionado que este esquema de presentar la información no financiera es en la práctica el único de ámbito global, que aporta un enfoque totalmente integrado, con contenidos basados en el análisis de las expectativas de información de los grupos de interés y que adicionalmente incluye criterios de calidad y guías específicas para determinados sectores. Desde su lanzamiento en 1997 su acogida por la industria ha sido enorme y prácticamente se ha constituido en un estándar global, aceptado y recomendado por gobiernos e instituciones. En la figura 1 se presenta el marco del GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Los documentos del Marco GRI para la elaboración de dichas memorias son:

- La Guía, que recoge los Principios y Orientaciones para definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información y los Contenidos Básicos formados por los indicadores de desempeño.
- Los Protocolos. Los Protocolos de Indicadores proporcionan asesoramiento para la recopilación de la información de cada uno de los indicadores de desempeño. Los Protocolos técnicos aportan criterios para definir los límites de la cobertura de la memoria.
- Los Suplementos sectoriales son complementarios a la Guía y aportan indicadores de desempeño específicos del sector. En este momento existen para Servicios financieros, Minería y metales, Agencias públicas, Operadores turismo, Automoción, Telecomunicaciones, Logística y transporte y en fase de elaboración los del Calzado y Eléctrico.

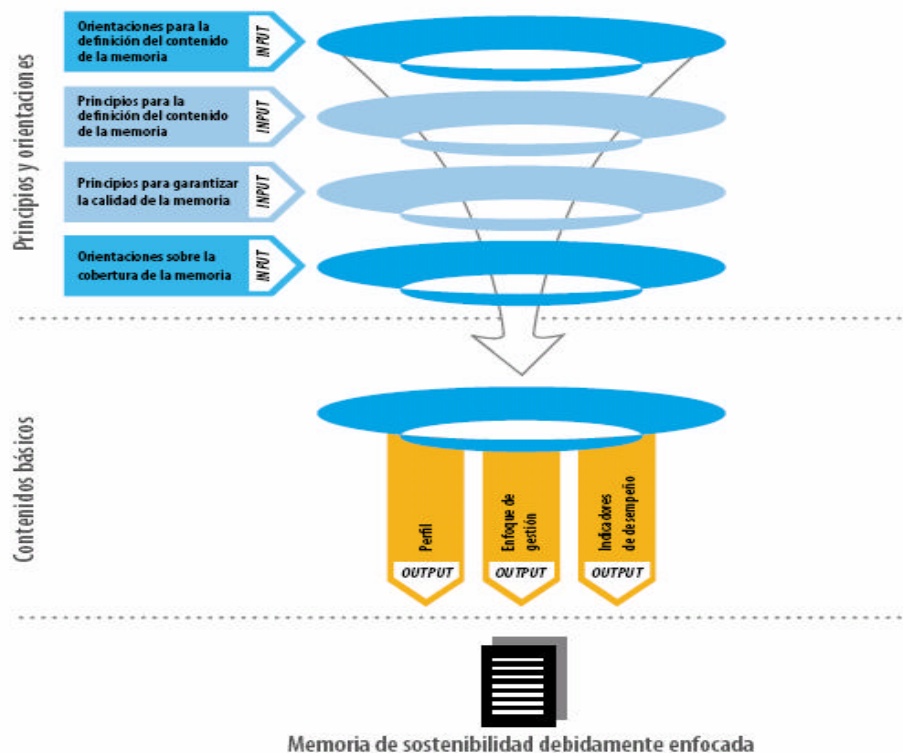


Figura 1. Marco GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad

8.2.3.1. Principios

Los principios describen los resultados que una memoria debe conseguir, cómo seleccionar los indicadores de desempeño y como informar sobre ellos. Cada principio consta de una definición, una descripción y un autodiagnóstico de

comprobación. A su vez, existen dos grupos de Principios: los que ayudan a determinar el contenido, es decir, los asuntos sobre los que hay que informar y los que garantizan la calidad de la información y la manera de presentarla.

Principios para la definición del contenido

Los asuntos e indicadores relevantes que hay que incluir en la memoria se identifican a través de un proceso iterativo, partiendo al menos de los indicadores principales de la Guía y del Suplemento específico del sector en cuestión, además de los indicadores propios de la organización. En este proceso de selección se aplican al conjunto de asuntos e indicadores los principios de materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, exhaustividad así como las orientaciones para establecer la cobertura de la memoria. Las definiciones de cada principio son:

- **Materialidad.** *“La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización, o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés”.* Es el umbral a partir del cual un asunto pasa a ser lo suficientemente importante como para incluirlo en la memoria, de la misma manera que se aplica a la información financiera, pero en este caso no sólo según la magnitud del impacto social, ambiental o económico sino también considerando la influencia sobre las decisiones de los grupos de interés. Para la determinación de los impactos significativos pueden utilizarse metodologías clásicas de evaluación de impactos o de análisis de ciclo de vida.
- **Participación de los grupos de interés.** *“La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables”.* GRI entiende por grupos de interés aquellas entidades a los que puede afectar la actividad de la organización y/o cuyas acciones pueden afectar a la capacidad de la organización para desarrollar su estrategia y alcanzar sus objetivos.
- **Contexto de sostenibilidad.** *“La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad”.* Se trata de presentar el desempeño no de forma aislada sino en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o global.
- **Exhaustividad.** *“La cobertura de los Indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria”.*

El autodiagnóstico de comprobación se utiliza para valorar que asuntos e indicadores de los inicialmente seleccionados son relevantes y por lo tanto deberán incluirse en la memoria. Los principios proporcionan además ayuda para priorizar los asuntos seleccionados y decidir cuáles se van a destacar. Finalmente ha de comprobarse que la información y la cobertura de la memoria son adecuadas aplicando el Principio de exhaustividad.

Principios para definir la calidad de elaboración de memorias

Estos seis principios guían las decisiones a la hora de asegurar la calidad de la información y su correcta presentación:

- **Equilibrio.** *“La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general”.*
- **Comparabilidad.** *“Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones”.*
- **Precisión.** *“La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización informante”.*
- **Periodicidad.** *“La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico, de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada”.*
- **Claridad.** *“La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria”.*
- **Fiabilidad.** *“La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información”.*

Orientaciones sobre la cobertura de la memoria

La cobertura se refiere a las entidades relacionadas con la organización (filiales, joint-ventures, proveedores, etc.) sobre los que hay que informar en las memorias de sostenibilidad. En principio, la memoria debe incluir en su cobertura a todas las entidades que generan impactos significativos y sobre las que la organización ejerce control e influencia significativa desde el punto de vista operacional y financiero. Lógicamente, la profundidad con que se informa no es la misma para todos los niveles de control. Deben incluirse indicadores de desempeño si se tiene el control de la gestión, mientras que solo información sobre la gestión si la organización tiene influencia significativa pero no el control. Si la influencia que se ejerce no es significativa, es suficiente con una descripción narrativa de los asuntos.

8.2.3.2. Indicadores de desempeño: contenidos básicos

Si los principios especifican como debe de ser la información de la memoria y que criterios debe cumplir, en este apartado se especifican los contenidos de la misma. La memoria debe de contener tres tipos de información: Estrategia y perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño.

Estrategia y perfil

Es una descripción del contexto general de la organización, tales como la estrategia, perfil, gobierno corporativo y principales parámetros de la memoria (incluyendo índice de contenidos).

Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño

En esta parte de la memoria se proporciona información sobre los indicadores de desempeño relevantes, seleccionados con la ayuda de los principios, en las dimensiones económica, ambiental y social, (esta última desagregada en prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos). Estas dimensiones están divididas en 34 aspectos y finalmente en 79 indicadores entre principales y adicionales, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Aspectos e indicadores del GRI Social

Económica (9 EC)	Ambiental (30 EN)	Social			
		Prácticas laborales (14 PR)	Derechos Humanos (9 HR)	Sociedad (8 SO)	Responsabilidad sobre productos (9 PR)
Desempeño económico	Materiales	Empleo	Prácticas de inversión y abastecimiento	Comunidad	Salud y seguridad del cliente
Presencia en el mercado	Energía	Relaciones empresa y trabajadores	No discriminación	Corrupción	Etiquetado de productos y servicios
Impactos económicos indirectos	Agua	Salud y Seguridad en el trabajo	Libertad de asociación y convenios colectivos	Política pública	Comunicaciones de marketing
	Biodiversidad	Formación y educación	Explotación infantil	Comportamiento de competencia desleal	Privacidad del cliente

Para cada dimensión y aspecto hay que informar sobre el “enfoque de gestión de la dirección” y su correspondiente conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales. El enfoque de gestión aporta una visión concreta de cómo la organización está gestionando el aspecto en cuestión: objetivos, políticas, responsabilidades, seguimiento, etc. Con respecto a los indicadores de desempeño, existe un Protocolo de Indicadores para cada uno de los 79 indicadores, que proporcionan pautas sobre la recopilación de datos y la preparación de la información, unidades de medida, información de referencia, etc.

8.2.4. Verificación del informe

La verificación del informe por parte de una entidad independiente de la informante, contribuye a la credibilidad de la compañía y añade valor al informe en la medida que se verifican los procesos seguidos y las decisiones tomadas para la selección de los contenidos, la captura, tratamiento y presentación de la información. Adicionalmente, la verificación puede aportar mejoras a la calidad de sus contenidos así como al proceso de elaboración.

GRI ha establecido en su marco tres niveles de calificación que se ajustan a la experiencia de las empresas en la elaboración de informes: A (experto), B (intermedio) y C (principiante). A estos niveles puede añadirse un “plus” (+) si el informe ha sido verificado externamente, para conformar los niveles A+, B+ y C+. A cada nivel le corresponde un grado de extensión y cobertura de la información, en los apartados de estrategia y perfil de la compañía, enfoque de gestión y número mínimo de indicadores de desempeño.

Para que un informe se reconozca como basado en GRI, la compañía debe hacer una autoevaluación y declarar y explicitar en el informe el nivel de calificación que considere más apropiado a los contenidos y experiencia. Además, la compañía puede decidir que una tercera parte, que puede ser el propio GRI, comprueben la auto evaluación del nivel.

Los niveles A+, B+ y C+ solo pueden declararse si una organización experta e independiente ha verificado que los procedimientos, contenidos y criterios se ajustan al marco GRI y si el propio informe de sostenibilidad recoge la opinión y resultados de la verificación. Las normas más utilizadas para la verificación son la AA1000AS y la ISAE3000.

- La norma AA1000AS de Accountability está especialmente diseñada para evaluar la integridad de la información y fiabilidad de los sistemas que soportan el informe, la materialidad de la información y si la información da respuesta a las demandas de las partes interesadas.
- La norma ISAE 3000 es el estándar emitido por IAASB que estructura y define procedimientos de auditoria para la información no financiera o que no se rige exclusivamente por normas contables. Permite dos niveles de revisión: auditoria completa y revisión limitada. También que el objeto de la revisión sea diverso: información cualitativa, datos, comportamientos o cumplimiento de las condiciones.

La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de las partes interesadas que deben seguir los informes de sostenibilidad, con el rigor de las normas internacionales de auditoria y contribuye eficazmente a que los informes aporten una “imagen fiel” de la empresa.

8.2.5. Resumen y Conclusiones

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Parece oportuno distinguir dos tipos de empresa: la tradicional, centrada en el corto plazo, cuyo propósito básico es la creación de valor para sus accionistas y que, en consecuencia, sólo considera grupos de interés a los clientes, empleados y los mencionados accionistas; y la empresa responsable y sostenible, que es consciente de la importancia del largo plazo y que considera un amplio espectro de grupos de interés.

- Las empresas se enfrentan a los nuevos requerimientos que implica la RSE de una forma reactiva o proactiva. Dentro de este último enfoque, cabe distinguir entre aquellas que lo hacen por conveniencia y las que lo hacen por conciencia. Asimismo, con frecuencia las empresas pasan por tres estadios en su consideración de la RSE: básico, táctico y estratégico.
- Dadas las inercias y apego a la concepción tradicional de la empresa existente en la mayoría de las empresas, la integración estratégica de la RSE pasa por el compromiso e involucración del primer ejecutivo.
- Es fundamental que las empresas se doten de una estructura de RSE adecuada. Los elementos básicos de la misma son la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, el liderazgo del Consejero Delegado, el Director de RSE dependiente directamente del primer ejecutivo y la Comisión Interna de RSE en la que estén representadas las principales áreas de la empresa.
- La visión, misión y valores compartidos de las empresas han de reflejar el carácter central de la RSE. En caso contrario, las mejores iniciativas en este tema encontrarán barreras difíciles de franquear.
- El establecimiento de una Política de RSE que unifique las diferentes políticas de gestión de las empresas y orientada a los diferentes grupos de interés supone una importante palanca para que los niveles operativos apoyen de forma eficaz la estrategia de RSE.
- El diálogo con los grupos de interés es un factor clave. El establecimiento de plataformas de diálogo con los GI permite a las empresas conocer sus expectativas y alimentar el proceso de formulación de la estrategia corporativa y de negocio.
- Para que la estrategia de RSE cale en la organización es fundamental que las diferentes áreas de la misma consideren cómo pueden integrar los principios de la RSE en sus actividades.
- Hoy en día existen numerosos monitores e indicadores externos que permiten que las empresas evalúen cómo están gestionando los temas de RSE. Además de estar atentas a dichos monitores, las empresas han de incluir en sus cuadros de mando indicadores que les permitan hacer un adecuado seguimiento del avance de sus objetivos de RSE.

9. LA MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE Y EL BUEN GOBIERNO

En los capítulos anteriores se ha presentado el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible y las implicaciones del mismo en el gobierno, estrategia y operaciones de las empresas. El propósito de este capítulo es ir un paso más allá aportando ideas que muestren a las empresas por qué han de avanzar hacia dicho paradigma y herramientas que puedan servirles de ayuda a la hora de evaluar su progreso hacia el mismo.

En el primer subcapítulo, los autores revisan los principales trabajos académicos que se han realizado sobre una cuestión de indudable interés: la relación entre la Responsabilidad Corporativa y los resultados económicos de las empresas. Como veremos, la mayoría de los investigadores consideran que existe una relación positiva o, cuando menos, neutral entre ambos temas.

En el siguiente apartado, se resumen los principales *ratings* y *rankings* de RSE existentes. El interés de los mismos es doble: por un lado, aportan a las empresas y grupos de interés información objetiva sobre el nivel de responsabilidad y sostenibilidad de las primeras. Asimismo, ofrecen a las empresas modelos y marcos de gestión que pueden resultar muy valiosos a la hora de evaluar internamente el grado de avance en RSE y elaborar sus planes de mejora en este ámbito.

A partir de las ideas y ejemplos expuestos en el libro, los autores han elaborado una lista de recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. Asimismo, han obtenido una lista de indicadores de medición cuyo uso puede facilitar a las empresas y a los grupos de interés la tarea de evaluar el rendimiento en RSE de las primeras. La Guía de Recomendaciones y la Lista de Indicadores se ofrecen en los apartados 9.3. y 9.4. respectivamente.

Por último, en el subcapítulo 9.5. los autores presentan una propuesta de carácter más político: la creación en España de un Observatorio de RSE dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE y bajo la tutela de una institución de reconocido prestigio e independiente como es la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Cabe señalar a modo de conclusión que un ejercicio saludable de la autorregulación voluntaria que se pretende en el ámbito de la RSE y necesario para legitimarla es sin duda el autocontrol. Casi nada existe si no se puede medir, y tampoco podrá sostenerse de forma duradera en el tiempo esa autorregulación si la clase empresarial en primera estancia, y los demás grupos de interés después, no favorecen el establecimiento de mecanismos fiables de autocritica y autocontrol. Elementos que sirvan para mejorar y profundizar en el compromiso con esta nueva Economía de la Empresa, fundamentada en los valores humanistas de las empresas y de los individuos que las dirigen.

Del mismo modo se hace necesario contrastar empíricamente y demostrar científicamente que dichos valores menos economicistas sirven para mejorar el rendimiento de las empresas y de sus accionistas, además de favorecer más y mejor el interés general. Éste es un discurso que hasta las personas con una visión más tradicional de la empresa y sus fines podrán entender y compartir, de ahí la importancia estratégica de las herramientas de medición de la RSE en las que se fundamenta el Observatorio que se propone en este capítulo.

9.1. La correlación entre la RSE, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista

En los últimos treinta años se han publicado numerosos estudios académicos sobre la relación existente entre la RSE y la creación de valor para la empresa. De forma harto sucinta, puede decirse que hay dos líneas de pensamiento tras ellos:

- La posición de Milton Friedman, de que cualquier preocupación que haga que las empresas se distraigan de su objetivo último de crear valor para el accionista va en detrimento del mismo.
- La posición de todos aquellos que estiman que el objetivo último de la empresa es crear valor en sentido amplio, es decir, para la empresa y para el entorno en que ésta opera, y que ambas consideraciones son totalmente compatibles, necesarias y sinérgicas.

Asimismo, en los últimos años se han realizado varios metatrabajos cuyo propósito ha sido revisar y resumir las conclusiones obtenidas en los estudios. El propósito de este breve capítulo es presentar cuál es el estado actual de este controvertido asunto.

9.1.1. Principales hipótesis

Siguiendo a Preston y O'Bannon, podemos clasificar los estudios empíricos según la dirección causal de la relación entre rendimiento económico y rendimiento social, y según el signo de la misma (véase la tabla 1).

Tabla 1. Tipologías de la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

Dirección causal	Positiva	Negativa
Rendimiento social → rendimiento financiero	(1) Hipótesis del impacto social	(4) Hipótesis de la compensación (trade-off)
Rendimiento financiero → rendimiento social	(2) Hipótesis de los fondos disponibles	(5) Hipótesis del oportunismo directivo
Rendimiento social y rendimiento financiero son sinérgicos	(3) Sinergia positiva	(6) Sinergia negativa

Fuente: Preston y O'Bannon (1997)⁸⁹

Como se presenta en la tabla 1, los estudios empíricos realizados pueden agruparse en torno a seis hipótesis:

- **Hipótesis social.** Un actuación coherente con los presupuestos de la RSE y, por consiguiente, un impacto positivo en el entorno origina una mejora de los resultados económicos.
- **Hipótesis de los fondos disponibles.** Las empresas que obtienen buenos resultados económicos generan un excedente de fondos que pueden dedicar a mejorar su impacto en el entorno.

⁸⁹ Preston, L.E. y D.P. O' Bannon.: «The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis», Business and Society 36 (4), 1997.

- **Sinergia positiva.** La buena gestión empresarial (en sentido tradicional) y la buena gestión de sus interrelaciones con el entorno caminan en la misma dirección. En consecuencia, hay una retroalimentación positiva entre los resultados económicos y sociales de la empresa.
- **Hipótesis de la compensación.** Los recursos empleados por la empresa en mejorar el impacto en el entorno conllevan un empeoramiento de sus rendimientos económicos.
- **Hipótesis del oportunismo directivo.** La consecución de unos buenos resultados económicos llevará a que los directivos reduzcan los recursos empleados en aspectos sociales para maximizar, a corto plazo, su propia remuneración.
- **Sinergia negativa.** Es una combinación de las dos anteriores. Supone que dedicar fondos a RSE implica empeorar los resultados económicos lo que, a su vez, redundará en una reducción de los recursos empleados en RSE.

Existen algunas otras hipótesis. Las principales son las siguientes:

- La que propone una ausencia de relación entre los rendimientos económicos de las empresas y su impacto en el entorno.

La que plantea una relación no lineal sino más compleja. En un trabajo muy reciente, Barnett y Salomónii⁹⁰ han encontrado una relación entre rendimiento económico y social en forma de U invertida. Es decir, existiría un nivel óptimo de inversión en RSE más allá del cual los resultados económicos empeorarían.

9.1.2. Resultados de los metaestudios

Como se indicaba más arriba, en los últimos años algunos investigadores han realizado una importante labor de revisión y ordenación de los trabajos realizados. La tabla 2 presenta un resumen de los más recientes.

Tabla 2. Resumen de los resultados con respecto a la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

	Griffin y Mahon (1997)	Roman et al. (1999)	Margolis y Walsh (2003)		Orlitzky et al. (2003)
Relación positiva	33	32	54	16 ⁺	27
Relación negativa	20	5	7	0 ⁺	2
Relación nula o no significativa	9	14	28	3 ⁺	-
Resultados mixtos	-	-	20	3 ⁺	23
TOTAL	62 (51)*	51 (46)*	109*	22*	52

Fuente: Adaptado de Allouche y Laroche (2006)

* El total de trabajos considerados no coincide con la suma de las diferentes conclusiones porque algunos de los trabajos ofrecen más de una conclusión según las variables utilizadas.

⁺ El rendimiento financiero es la variable independiente.

⁹⁰ Barnett, M.L. y R.M. Salomon.: «Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance», Strategic Management Journal 27 (11), 2006.

De los resultados presentados en la tabla 2 podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha han encontrado una relación positiva entre la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas (y de, en consecuencia, perdurar en el tiempo), y su capacidad de crear valor para sus distintos grupos de interés (y, por tanto, de contribuir a la sostenibilidad del entorno en que operan).
- El relativamente bajo número de estudios que concluye que hay una relación negativa entre rendimiento financiero y social de las empresas, parece implicar que hay “poca evidencia de que el comportamiento socialmente responsable destruye valor, perjudica a los accionistas de una forma significativa o daña la capacidad de creación de valor de las empresas⁹¹ y que, por tanto, los postulados de Friedman podrían darse por desmentidos.

Tanto el postulado de que la RSE tiene un impacto positivo en la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas como el que plantea una relación causal opuesta se confirman. Quizá sería, por tanto, más apropiado pensar que existe una correlación positiva entre ambos. Como se ha apuntado en el capítulo 2, los sistemas complejos, como sin duda lo es el que forman la empresa y su entorno, se caracterizan por la dilución de las relaciones causaefecto y por la aparición de propiedades emergentes.

9.1.3. Otros estudios

Muy recientemente se han realizado estudios sobre el tema que nos ocupa que siguen metodologías distintas al análisis multivariable. Las principales son las siguientes:

- **Análisis de cartera** (*portfolio analysis*). Se basan en la valoración comparativa del rendimiento de la inversión en empresas socialmente responsables. Más concretamente, comparan el rendimiento de los fondos de inversión socialmente responsables (ISR) con el de los habituales. A pesar de las discrepancias significativas de estos estudios, la mayoría concluye que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de fondos⁹².
- **Estudios de eventos** (*event studies*). Esta metodología analiza el impacto de eventos responsables o irresponsables en el precio de las acciones. Es decir, el efecto del hecho relevante se calcula comparando el rendimiento esperado y el rendimiento real de la acción alrededor del anuncio del evento. De esta forma, se puede afirmar si el evento es relevante para los inversores y, en caso de que lo sea, si el impacto en el precio de la acción es positivo o negativo. Un metaanálisis de 27 estudios de eventos concluye que, en general, la revelación de acciones irresponsables de las empresas reduce el valor de las acciones de las empresas protagonistas.

De estos resultados cabe extraer las siguientes conclusiones:

⁹¹ Margolis, J.D. y J.P. Walsh.: «*Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*», *Administrative Science Quarterly*» 48 (2), 2003.

⁹² Allouche, J. y P. Laroche.: «*The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey*», 2006. En: J. Allouche, *Corporate Social Responsibility*, Volume 2: «*Performances and Stakeholders*», London, Palgrave Macmillan.

- Al contrario de lo esperado por numerosos estudiosos, puede afirmarse con rotundidad que la inversión socialmente responsable no es un fenómeno voluntarista que conlleve una penalización como consecuencia de la reducción del universo de empresas sobre los que se elaboran los índices y fondos de ISR.
- La irresponsabilidad visible es castigada por los mercados.

9.2. Los ratings y rankings de RSE

9.2.1. Introducción

El interés colectivo en difundir el desarrollo sostenible y la conveniencia de medir las distintas aportaciones que realizan las empresas en su logro, ha generado la necesidad de diseñar herramientas y modelos que permitan evaluar el desempeño y situación de las compañías dentro de su sector y en la economía, en general.

La sensibilización de las empresas no ha sido todo lo rápido que hubiera sido deseable por la naturaleza intangible de estos temas. Temas, que si se interpretan como una inversión y una búsqueda de nuevos productos o servicios más innovadores, más respetuosos con el medio ambiente y satisfaciendo a grupos sociales desfavorecidos pueden suponer una gran ventaja competitiva para las compañías.

Con el objetivo de evaluar el desempeño de las compañías en responsabilidad corporativa e introducir la competencia como un valor para el avance de las mismas, han surgido diversas iniciativas tanto a nivel internacional como nacional de carácter privado que evalúan el grado de implicación de las empresas con los principios y prácticas de responsabilidad corporativa y premian o castigan a las empresas en función de su comportamiento como empresa responsable. Estas evaluaciones externas, tienen en común los siguientes aspectos:

- El principal elemento de evaluación es el informe de responsabilidad corporativa, aunque algunos lo complementan con información pública de las compañías, estudios o informaciones complementarias (*benchmarking*) y entrevistas a distintos colectivos del entorno empresarial. Las evaluaciones, normalmente sectoriales, las realizan analistas muy cualificados en responsabilidad corporativa que conocen en profundidad cuales son los puntos clave de la misma, en cada sector evaluado.
- Las metodologías incluyen entre los evaluadores a grupos multidisciplinares constituidos por representantes de todos los grupos de interés implicados (empresas, empleados, sindicatos, administración, inversores, ecologistas, ONG, etc.).
- Los resultados de las evaluaciones son más que una lista de mejores o peores empresas. Las áreas de mejora y los niveles de cumplimiento, en base a los estándares evaluados, ayudan a las empresas en su mejora continua de la responsabilidad corporativa.

A continuación, se introducen los principales *rankings* y evaluaciones existentes sobre responsabilidad corporativa, tanto a nivel nacional como internacional. Solamente se han citado aquellos que evalúan globalmente aspectos de RSE, sin incluir aquellos *rankings* que evalúan la responsabilidad corporativa como una variable dentro de una batería de indicadores más amplia, como es el caso de los *rankings* de reputación o de marca.

9.2.2. Observatorio de la RSC. “La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35”

El Observatorio de la RSE es una asociación integrada por once organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONGs, Comisiones Obreras y Organizaciones de Consumidores. Pretende ser una red que fomente la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, vienen trabajando el tema de la responsabilidad social corporativa.

Es un organismo independiente capaz de servir de complemento a la actividad de las empresas colaborando con el sector privado, velando por el concepto de RSC y porque su implantación en España sea completa, y muy exigente por el volumen y alcance de las normas que utiliza para evaluar. Al mismo tiempo, el Observatorio se entiende como una plataforma de estudios e investigación, centro de pensamiento y generación de opinión, comunicación y sensibilización, reforzando e integrando estos conceptos en cada una de las organizaciones que lo componen.

Público objetivo de estudio:

Empresas del Ibex-35 que publican informes de responsabilidad corporativa.

Metodología y criterios de valoración:

Evaluación de carácter anual de la calidad de la información en materia de responsabilidad corporativa de las empresas incluida en documentos públicos (informe anual, ambiental, de sostenibilidad, de responsabilidad corporativa, de gobierno corporativo,...) en base a una metodología que aúna las siguientes herramientas de gestión:

- Global Reporting Initiative
- Gobierno corporativo: basado en el código Aldama y que se complementa con recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la ley Sarbanes Oxley y del código unificado de buen gobierno “Código Conthe”.
- Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales sobre derechos humanos (NN.UU.)
- Estándar AA1000 de Accountability.
- Modelo de New Economics Foundation (NEF)

Los documentos de cada empresa se evalúan de acuerdo con un modelo de análisis que permite medir el nivel de aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas de acuerdo con el esquema que se presenta en la figura 1.

Contenido	Indicadores GRI	
	DDHH ONU	
Sistema de gestión	AA1000	Principios
		Indicadores
	NEF	
	GRI	Principios
		Perfil
Gobierno corporativo		

Figura 1. Modelo del Observatorio de la RSE

Las calificaciones cuantitativas y cualitativas se traducen en los grados de valoración que pueden verse en la tabla 1.

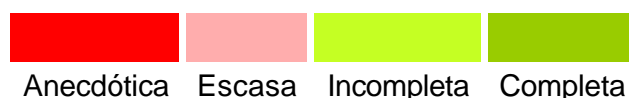


Tabla 1. Grados de valoración

Con esta información se elabora un informe individualizado para cada una de las empresas, en el que se incluyen los puntos fuertes y áreas de mejora, que es enviado a cada una de ellas para su revisión y presentación de alegaciones antes de su publicación definitiva. El resultado final es un ranking de empresas según el nivel de calidad de sus informes de responsabilidad corporativa⁹³.

9.2.3. Observatorio de la RSE. “Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex-35”

El Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas ha sido creado por la Unión General de Trabajadores (UGT) con el propósito de realizar el seguimiento y análisis del desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas en España. Colaboran muchas ONGs y entidades educativas de renombre nacional.

Las actividades de investigación se centran en la evaluación y el análisis comparado de las prácticas empresariales en materia de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) con el objetivo general de facilitar a la opinión pública datos e informaciones relevantes sobre la forma en que las empresas están incorporando a la gestión los principios de responsabilidad.

Público objetivo de estudio:

Empresas del Ibex-35 que publican informes de responsabilidad corporativa.

Metodología y criterios de valoración:

El objeto de esta evaluación es analizar los cambios introducidos por las empresas para adaptar su estrategia, políticas y modelos de gestión a los requerimientos de la responsabilidad corporativa y a los objetivos de la sostenibilidad. Como puede observarse en la tabla 2, el sistema de evaluación consta de dos partes diferenciadas.

Tabla 2. Aspectos evaluados en el estudio del Observatorio de la RSE

PARTE I: transparencia y enfoque de gestión	Información, transparencia y rendición de cuentas	
	El desarrollo sostenible como eje de la estrategia empresarial	
	El sistema de gestión de la RSE	
	Áreas de análisis	Indicadores

⁹³ Para más información: <http://www.observatoriorsc.org>

PARTE políticas y resultados de gestión	II:	Áreas de análisis	Indicadores
		Creación de empleos de calidad y contribución a la mejora eficacia de las Políticas públicas de inclusión, cohesión y desarrollo social.	1/ Creación de empleo.
			2/ Esfuerzos de integración laboral de personas pertenecientes a colectivos con alto riesgo de exclusión.
			3/ Esfuerzos para la reducción de la temporalidad y la precariedad en el empleo.
			4/ Alianzas de las empresas con los poderes públicos para mejorar la eficacia de las políticas de creación de empleo, cohesión y desarrollo social.
		Investigación e innovaciones aborden los problemas de sociedad.	5/ Fomento de la investigación y las innovaciones en tecnologías sostenibles
			6/ Desarrollo de productos y servicios que respondan a las necesidades sociales
		Inversión y políticas para desarrollo de las capacidades, aprendizaje permanente y la empleabilidad de los trabajadores.	7/ Evaluación del esfuerzo de inversión en formación
			8/ Niveles de participación en las actividades formativas
			9/ Evaluación de los resultados de la formación
		Calidad del Sistema de salud y seguridad, condiciones de trabajo participación.	10/ Accidentes de trabajo, absentismo y enfermedades profesionales
			11/ Políticas innovadoras con objetivos de mejora general del sistema de seguridad y salud del trabajo y las condiciones de trabajo
			12/ Participación en la organización del trabajo
			13/ Facilidades para la conciliación de la vida profesional con las necesidades de carácter personal
		Igualdad y participación económica.	14/ Niveles de equidad
			15/ Participación económica y beneficios sociales
			16/ Igualdad entre hombres y mujeres
		Responsabilidades sobre medio ambiente.	17/ Sistema de gestión medioambiental

	Responsabilidades internacionales de las empresas europeas.	18/ Responsabilidad sobre la totalidad de la cadena de fabricación, distribución y venta de sus productos y servicios
		19/ Actuación como empresa europea responsable en los países donde desarrolla sus actividades
		20/ Adhesión y contribuciones a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas

El rango de valoración tanto a nivel global como para cada una de las dos partes es de 0 a 100 puntos, pero cada uno de los aspectos concretos evaluados incluye métricas específicas acordes con la singularidad de cada apartado. Por ejemplo, en la evaluación de los sistemas de gestión los grados de valoración son los que muestra la tabla 3.

Tabla 3. Grados de valoración de los sistemas de gestión

1	2	4	5	6
Gestión de dimensiones aisladas de la RSE	Un sistema de gestión más desarrollado, pero con funciones indirectas	Nivel básico	Nivel más desarrollado	Integración plena de los objetivos de sostenibilidad en la estrategia de la empresa [función directiva con el máximo nivel organizativo]

El resultado final es un ranking de las 8 mejores empresas incluyendo las valoraciones parciales, la global y la calificación (suspense, aprobado, notable o sobresaliente)⁹⁴.

9.2.4. ESRA. “Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad”

Los Premios Europeos de Información Medioambiental (European Environmental Reporting Awards, EERA) fueron instituidos en 1996, fruto de la colaboración entre tres corporaciones de auditores financieros procedentes de distintos países: ACCA (Gran Bretaña), Royal Nivra (Holanda) y FSR (Dinamarca). A lo largo de estos años se han ido sumando nuevas agrupaciones profesionales nacionales, que con su patrocinio han permitido extender el alcance de la convocatoria. En la actualidad, tras la incorporación de España en el año 2002, el número de países involucrados asciende a 15.

Con el fin de adaptarse al nuevo modelo de gestión que añade la responsabilidad social a la actuación de las empresas en aspectos económicos y medioambientales, y con el objetivo de valorar la información que éstas facilitan sobre sus iniciativas en favor del desarrollo sostenible, el programa fue redirigido en el año 2001 y rebautizado al año siguiente como Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad (European Sustainability Reporting Awards, ESRA). Cada país

⁹⁴ Para más información: <http://www.observatorio-rse.org.es>

celebra sus propios premios ESRA y los ganadores de cada uno de ellos son los que optan a los premios a nivel europeo. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), junto con el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) organiza los premios correspondientes a España.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que elabore informes de sostenibilidad puede presentar su candidatura, independientemente de cuál sea su naturaleza jurídica.

Metodología y criterios de valoración:

Este galardón toma como referencia los principales estándares en materia de información sobre responsabilidad social corporativa, tales como la Guía de la Global Reporting Initiative (GRI). Se concede en dos categorías, excluyentes entre sí, establecidas con arreglo a las dimensiones de la entidad autora del informe:

- Mejor memoria de sostenibilidad
- Mejor memoria de sostenibilidad de una pyme

El galardón en la primera categoría, que distingue a la mejor memoria de sostenibilidad, se otorgará entre una preselección de 5 informes, destacados como finalistas. Los dos ganadores, a su vez, asumen la representación de cada país en la fase internacional del concurso, optando con ello a los premios ESRA que se conceden seguidamente. Tal y como puede comprobarse en la tabla 4, los criterios y prioridades de evaluación se dividen en dos apartados.

Tabla 4. Aspectos evaluados en los premios ESRA

Contenido	(50 %)	Declaración del máximo responsable de la empresa	(5 %)
		Resumen ejecutivo y principales indicadores	(5 %)
		Perfil de la empresa	(5 %)
		Políticas de reporting y verificación	(5 %)
		Visión y estrategia	(5 %)
		Gobierno corporativo y sistemas de gestión	(10 %)
		Resultados y desempeño	(15 %)
Principios del informe	(50 %)	Relevancia	(5 %)
		Fiabilidad	(5 %)
		Claridad	(5 %)
		Comparabilidad	(5 %)
		Periodicidad	(5 %)
		Exactitud	(5 %)
		Verificabilidad	(10 %)
		Alcance	(10 %)

El jurado selecciona los informes premiados en las siguientes categorías:

- *Best sustainability report*
- *Runner-up, Best sustainability report*
- *Commendation for an SME sustainability report*

En el informe final se incluyen las razones por las que han sido galardonadas dichas empresas así como las empresas finalistas⁹⁵.

9.2.5. EFQM. “EFQM Excellence Award Prize Winners: Corporate Social Responsibility”

El Premio Europeo a la Calidad es el galardón europeo más prestigioso otorgado a la Excelencia en la Organización. Está dirigido a todas las organizaciones europeas que tengan un alto rendimiento y proporciona a las participantes *feedback* detallado e independiente para guiarles en su camino a la Excelencia.

El año 2003 EFQM introdujo una nueva categoría de premios, los Premios Especiales, basados en cinco de los ocho Principios Fundamentales de la Excelencia. En el 2004 incorporó los tres restantes, con los que se completan los ocho Principios Fundamentales:

- Orientación hacia el Cliente,
- Liderazgo y coherencia en los objetivos,
- Gestión por procesos y hechos,
- Desarrollo e implicación de las personas,
- Aprendizaje, Innovación & Mejora continuos,
- Desarrollo de Alianzas,
- Responsabilidad Social Corporativa y
- Orientación hacia los Resultados.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que esté reconocida por una tercera parte con más de 500 puntos según el esquema REDER del modelo EFQM.

Metodología y criterios de valoración:

Las fases de los premios de la EFQM son las siguientes:

- Aceptación de la candidatura.
- Análisis de la memoria y estudio de las evidencias. Planificación de la visita.
- Visita y evaluación externa por parte del equipo evaluador. Uso del modelo REDER y obtención de la puntuación final (véase la figura 2).

⁹⁵ Para más información: <http://www.accaglobal.com> o <http://aeca.es>

Figura 2. Modelo REDER



Para obtener la puntuación final (el modelo de excelencia EFQM se evalúa sobre 1000 puntos), hay que tener en cuenta el grado de implantación (de 0% a 100%) de todos los elementos y atributos (marcados por el esquema REDER) en cada uno de los subcriterios.

- Elaboración del informe final y de las recomendaciones al jurado.
- Selección de los finalistas por parte del jurado y elección de los ganadores para cada una de las categorías.

El premio especial en responsabilidad corporativa se basa, principalmente, en la evaluación de los criterios vinculados con el desempeño social y ambiental del Modelo de la EFQM (véase la figura 3)⁹⁶.

Figura 3. Modelo de la EFQM



⁹⁶ Para más información: <http://www.efqm.org>

9.2.6. Sustainability. “Tomorrow’s Value”

Estudio desarrollado por Sustainability en colaboración con United Nations Environment Programme (UNEP) y Standard & Poor’s. Esta evaluación explora una amplia gama de aspectos de los informes de responsabilidad corporativa a partir de un completo estudio de *benchmarking* en el que se incluye entrevistas a inversores, empleados, gobiernos y administración entre otros.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que disponga de un informe de responsabilidad corporativa registrado en www.corporateregister.com (base de datos soporte de las empresas usuarias del estándar AA1000 y de la guía del GRI).

Metodología y criterios de valoración:

La metodología está basada en un estudio de *benchmarking* en el que se revisan los aspectos indicados en la figura 4.

Figura 4. Aspectos considerados en el premio de Tomorrow’s Value

Methodology: issue treatment												
Governance and strategy	1.01 Company and industry profile	1.02 Top management statement	1.03 Issue identification and prioritization	1.04 Principles, values and policies for SD accountability	1.05 SD vision and business strategy	1.06 The business case	1.07 SD implementation challenges	1.08 Governance structure and responsibilities	1.09 Risk management	1.10 Compliance management	1.11 Meeting tomorrow's needs	1.12 Customer influence and market shaping
Management	2.01 Management procedures	2.02 Supply chain management	2.03 Stakeholder engagement	2.04 Personnel management, training and development	2.05 Learning and knowledge management	2.06 Public policy and regulatory affairs	2.07 Industry influence	2.08 Philanthropy and social investment	2.09 Investor relations			
Presentation of performance	3.01 Performance and strategy alignment	3.02 Measuring SD performance	3.03 Context and interpretation	3.04 Target setting								
Accessibility and assurance	4.1 Assurance	4.2 Reporting commitment, policy and strategy	4.3 Reporting standards	4.4 Accessibility of information								

Las puntuaciones se asignan en función del grado de implantación de los requerimientos evaluados en cada uno de los criterios, de acuerdo con los niveles que se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Niveles considerados en Tomorrow’s Value

0	1	2	3	4
Nada	incompleto	sistemático	completo	integrado

El resultado final es el listado de los 50 mejores informes de responsabilidad corporativa a nivel mundial⁹⁷.

⁹⁷ Para más información: <http://www.sustainability.com>

9.2.7. **Fundación Empresa y Sociedad. “Premios Empresa y Sociedad”**

La Fundación Empresa y Sociedad, constituida en el año 1995, impulsa un movimiento abierto e independiente, que promueve un concepto de empresa donde la acción social está integrada en su estrategia. Su ámbito de actuación se concentra en la acción social, entendida como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Empresa y Sociedad cuenta actualmente cuenta con 109 Socios. Los Premios Empresa y Sociedad, otorgados por primera vez en el año 2002 tienen como objetivo distinguir a las empresas que han destacado por la gestión de su acción social.

Público objetivo de estudio:

Dirigidos a empresas, cajas de ahorros, asociaciones, federaciones y confederaciones de empresarios que desarrollen programas de apoyo a personas desfavorecidas, siempre que no hayan sido ganadores del galardón en alguna de sus ediciones anteriores en la modalidad que se presenten.

Metodología y criterios de valoración:

Los Premios Empresa y Sociedad se convocan en cuatro modalidades:

- **Productos y servicios**, que reconoce a la empresa con productos a medida para grupos de personas en situación o riesgo de exclusión, accesibilidad de entornos y servicios, actuaciones en colaboración con clientes o apoyadas en la infraestructura de la empresa.
- **Capital humano**, que distingue a la empresa con iniciativas de voluntariado de directivos, voluntariado profesional o asistencial y cofinanciación de proyectos en colaboración con empleados.
- **Empleo**, que destaca a la empresa con iniciativas relacionadas con empleo directo de personas desfavorecidas, accesibilidad del entorno y puesto de trabajo, compras a centros y empresas especiales y enfoque de procesos de reestructuración.
- **Desarrollo comunitario**, para premiar a la empresa que promueva el desarrollo socioeconómico del entorno de sus instalaciones con actuaciones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de personas desfavorecidas, relacionadas directa o indirectamente con la actividad y los recursos de la empresa.

El proceso se inicia con una encuesta a 1.000 expertos de empresas, entidades sociales, sindicatos, partidos políticos, administraciones públicas, universidades y medios de comunicación en el que se recogen las empresas más destacadas en las anteriores categorías. La edición del 2006 ha incluido por primera vez un estudio sobre la percepción de los ciudadanos de la acción social. El Jurado evalúa las candidaturas teniendo en cuenta principalmente la integración del programa presentado en la estrategia de negocio de la empresa y la evolución interanual de los principales indicadores de dimensión y resultados⁹⁸.

⁹⁸ Para más información: <http://www.empresaysociedad.org>

9.2.8. Otros

Existen otros organismos que también evalúan aspectos concretos relacionados con la responsabilidad corporativa. Por ejemplo, se encuentran los *rankings* anuales de mejores empresas para trabajar (promovidos por la revista Actualidad Económica o Great Place to Work), los premios de medio ambiente (en España, el Ministerio de Medio Ambiente y en Europa, la Unión Europea), los premios sobre Gobierno Corporativo de la Fundación de Estudios Financieros, que se evalúan por medio del Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia de las Sociedades Cotizadas del Mercado Continuo Español, entre otros.

Por otra parte, están surgiendo iniciativas de premios que castigan a empresas por su “irresponsabilidad corporativa”. El caso más conocido lo constituyen los Public Eye Awards, manifestación internacional de crítica a la globalización que tiene lugar en Davos-Suiza, paralelamente al encuentro anual del Foro Económico Mundial (WEF) y que otorga los premios a las empresas que se han distinguido a nivel internacional por una política comercial social y ecológicamente irresponsable.

9.3. Guía de recomendaciones para las empresas

En este capítulo presentamos una guía de 45 recomendaciones, extraídas de lo visto en los diferentes apartados de esta obra, que pueden resultar de utilidad para todas aquellas empresas que deseen avanzar en la integración de la RSE en su gobierno, estrategia y operaciones. No todas las recomendaciones tienen igual calado. Algunas son asequibles para empresas que están empezando a trabajar en el tema. Otras, sin embargo, suponen un grado notable de experiencia en el campo de la RSE. De esta forma, la guía cumple con un doble propósito: ayudar a las empresas a avanzar en RSE y mostrar un horizonte de futuro basado en lo que en la actualidad están haciendo las empresas líderes en RSE.

Gobierno

1. Cumplir las recomendaciones de Gobierno Corporativo del Código Unificado.
La sugerencia del cumplimiento de las recomendaciones incluidas en el Código Unificado de Gobierno Corporativo para las sociedades que cotizan en España se hace extensiva a sociedades españolas no cotizadas de gran tamaño y a sociedades de matriz extranjera que operan en España, excepto en aquellos aspectos propios del Mercado de Valores cotizados
2. Crear en el máximo órgano de gobierno una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Como Comisión delegada del Consejo de Administración de la Empresa integrada, en sociedades cotizadas, por mayoría de Consejeros Independientes con acreditada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo, si no hay Grupo de Control mayoritario; en empresas multinacionales de matriz extranjera y en empresas españolas que no coticen, integrada por miembros del Consejo de Administración y expertos independientes. Tendrá la función principal de asesorar al Consejo de administración sobre actividades relacionadas con la responsabilidad y el gobierno corporativo.
3. Integrar en los valores corporativos los principios de la Responsabilidad Corporativa.
Cuando son compartidos por todos los integrantes de una empresa, los valores constituyen la referencia última de sus actuaciones y toma de

decisiones. Por lo tanto, es fundamental que los principios de la RSE estén presentes en los valores corporativos.

4. Asegurarse de que la Misión y la Visión de la empresa es coherente con los principios de la RSE.

La Misión (para qué existo) y la Visión (qué quiero llegar a ser a medio y largo plazo) dan sentido y horizonte de futuro a una empresa. Es necesario que ambas incorporen en sus enunciados los fundamentos de la RSE.

5. Elaboración de Códigos de Conducta en los negocios. Diseñar códigos de conducta en los negocios que regulen aspectos tales como requerimientos básicos de comportamiento de los empleados de la empresa, relaciones con terceros, conflicto de intereses, tratamiento de la información, medioambiente, seguridad, etc. Estos códigos deberán tener un ámbito global, de forma que establezcan pautas de comportamiento en países con legislación laxa o inexistente en materias como las mencionadas. Asimismo, es recomendable que en su elaboración o revisión participen representantes de los grupos de interés de la empresa.

Por último, las empresas han de asegurarse de que todos sus integrantes los conocen y los siguen, y han de establecerse canales anónimos, preferiblemente externos, que permitan denunciar los casos de posibles incumplimientos.

Estrategia

6. Formular e implantar una estrategia de RSE integrada en la estrategia de negocio.

Analizar las actividades de responsabilidad corporativa que ha realizado la compañía hasta el momento de plantear la integración de todas ellas en la estrategia de negocio de la compañía. Introducir elementos de responsabilidad corporativa en todas las áreas de la empresa, tanto en unidades staff como de negocio. La estrategia se sustentará en una política de RSE.

7. Establecer planes plurianuales de RSE.

Estos planes plurianuales de RSE servirán para dotar a la RSE de la empresa del oportuno horizonte temporal a medio y largo plazo, y serán la base para elaborar los planes anuales de RSE.

8. Elaborar un programa anual de responsabilidad corporativa.

Poner en marcha un plan anual de responsabilidad corporativa que, sobre la base de las expectativas de los grupos de interés, establezca las acciones de responsabilidad corporativa que se van a poner en marcha y los objetivos que se pretenden conseguir.

9. Incluir la RSE en el cuadro de mando de la empresa.

Junto con las tradicionales dimensiones incluidas en un cuadro de mando la empresa debe incorporar esta nueva dimensión en el sistema de indicadores de la empresa (que comprenderán los relacionados con sus activos tangibles y, sobre todo intangibles) de forma que permita saber la evaluación en tiempo real de los mismos y el grado de cumplimiento de cada uno de ellos conforme a lo establecido en el programa anual de responsabilidad corporativa.

10. Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo con grupos de interés.

Identificar y priorizar los grupos de interés con los que la empresa mantiene relaciones. Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo sistemáticas con cada uno de los grupos de interés que permitan

a la empresa conocer las expectativas de cada uno de ellos e integrar aquellas que se consideren factores críticos de éxito en el plan de acción. Una estrategia de responsabilidad corporativa no será válida si su diseño se hace de forma independiente a las expectativas de los GI.

11. Elaborar un plan de gestión de riesgos social, económico y ambiental.
Diseñar un plan de riesgos que valore no sólo los riesgos derivados de las actuaciones económicas de la empresa, sino también los ocasionados por cualquier tipo de contingencia de carácter social o ambiental. Incluir en el plan de riesgos los derivados de las diferentes actuaciones de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
12. Evaluar anualmente el posicionamiento de la empresa en RSE mediante encuestas internas y monitores externos.
Crear un pool de monitores internos y externos que permitan conocer a la empresa la evolución de la estrategia de responsabilidad corporativa.
Aunque hoy en día las empresas manejan este tipo de monitores a nivel interno y esto sigue siendo necesario, el mercado provee de suficientes herramientas externas de valoración como para hacer un adecuado seguimiento del posicionamiento de la empresa mediante la utilización de diez o más monitores puestos en marcha por asociaciones, fundaciones, centros de análisis, etc.

Estructura

13. Nombrar un Director de Responsabilidad Corporativa.
Dependiendo directamente del Consejero Delegado como staff de la organización o integrado en un área preexistente pero manteniendo la dependencia directa del Consejero Delegado. Gestionará la estrategia de RSE en la empresa en colaboración con las áreas staff y las unidades de negocio. Su papel será, en general, de coordinación y no de ejecución directa de actividades responsables, tarea ésta que corresponderá a las áreas de la empresa competentes. Deberá tener formación multidisciplinar en todos los campos de la RSE.
14. Crear un Comité Interno de Responsabilidad Corporativa.
Órgano colegiado presidido por el Consejero Delegado de la empresa e integrado por el Director de RSE y directores de departamento de áreas staff y unidades de negocio. Propondrá y coordinará todas las actividades de responsabilidad corporativa en la empresa, facilitando la implantación de la estrategia y la capilaridad de todas las medidas que se adopten en la empresa. Reportará al Consejo de Administración, a la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo y al Comité de Dirección.
15. Crear la figura del defensor de los grupos de interés o gestor ético.
Profesional de acreditada experiencia en RSE que velará por defender los requerimientos y necesidades de los grupos de interés ante la empresa. Deberá ser una persona externa y ajena a la empresa que mediante los cauces establecidos sirva de vínculo confidencial entre los diferentes grupos de interés y la empresa.

Sistemas

16. Diseñar un Sistema de Gestión de la RSE.
Dicho sistema aglutinará y consolidará los diferentes elementos de todo tipo constitutivos de la RSE con los que la empresa gestiona su responsabilidad.
17. Promover acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas.

- Participar en procesos de *benchmarking* para conocer e implantar las mejores prácticas de empresas líderes en materia de RSE. Compartir con otras empresas las acciones realizadas para facilitar el aprendizaje de éstas y mejorar el posicionamiento en este campo de la empresa.
18. Elaborar estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales.
Contendrán toda la información desde un punto de vista social y ambiental, estableciendo las pautas de los procesos de investigación, innovación y desarrollo de los productos, servicios y soluciones que la empresa ponga en el mercado.
19. Publicar anualmente el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
Incluir en el Informe de Responsabilidad Corporativa el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas de la empresa en un ejercicio de transparencia y de esta forma demostrar que los diferentes componentes de la cadena de valor son responsables desde un punto de vista económico, social y ambiental al igual que la empresa que los contrata.
20. Gestión responsable de proveedores.
Además de incorporar estándares de RSE en las políticas de compras, realizar actividades que contribuyan a promover y mejorar la RSE de los proveedores, y verificar que éstos siguen los estándares establecidos.
Considerar en todo ello cómo la empresa puede ayudar a sus PYME proveedoras a incorporar los principios de la RSE.
21. Premiar la conducta responsable económica, social y ambiental de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
Establecer cláusulas en los procedimientos de compras que premien a aquellas empresas que muestren un decidido compromiso con la adopción de prácticas responsables en toda la cadena de valor de la empresa.
22. Realizar acciones de promoción de la RSE en PYME.
Transmitir las mejores prácticas en responsabilidad corporativa a las pequeñas y medianas empresas para que las adopten en un futuro.
23. Consumir productos y servicios derivados de los centros especiales de empleo y del comercio justo.
Las empresas que disponen de servicio de *catering* y máquinas de *vending* en sus oficinas o centros de producción pueden llevar a cabo la compra de productos derivados del comercio justo como té, azúcar, café, etc. para premiar de esta forma a aquellas comunidades de economías desfavorecidas que produzcan estos consumibles bajo estrictas condiciones ambientales y sociales. Asimismo, el área de compras tendrá en cuenta la posibilidad de realizar sus pedidos a centros especiales de empleo.
24. Participar como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la RSE.
Ser miembro activo de clubes y asociaciones empresariales que estén trabajando en RSE puede contribuir a acelerar el proceso de avance y mejora de la empresa en este campo.
25. Adherirse a acuerdos internacionales de RSE.
Participar en las diferentes iniciativas y acuerdos puestos en marcha por organismos internacionales (como la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial de la ONU, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo) e integrar en la estrategia de la empresa los compromisos derivados de estos acuerdos.

26. Introducir atributos responsables en las actividades de comunicación y marketing.
Orientar las campañas de comunicación y marketing a destacar los atributos de carácter responsable de los productos, servicios y soluciones que la empresa pone en el mercado. Resaltar los aspectos sociales y ambientales de éstos y remarcar la contribución que, con su utilización y consumo, se realiza para crear una sociedad más justa y respetuosa con el entorno.
27. Evaluar anualmente los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo.
Conocer todos los informes que se generen a nivel internacional sobre hábitos de consumo de los ciudadanos a fin de permitir a la empresa orientar los productos, servicios y soluciones, desde su diseño, a los nuevos requerimientos de los consumidores.
28. Elaborar planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción.
Planificar en la nueva construcción de oficinas o centros de producción los diferentes elementos de diseño que faciliten la accesibilidad de personal discapacitado a las diferentes áreas de la empresa y el disfrute de los mismos servicios que el resto de empleados. Modificar las instalaciones preexistentes dotándolas de elementos de accesibilidad. Para llevar a cabo esta recomendación se pueden utilizar los diferentes estándares publicados en materia de accesibilidad.
29. Participar en los procesos de evaluación de los índices selectivos de sostenibilidad y RSE.
Para aquellas empresas que cotizan en mercados de valores internacionales una buena forma de mejorar su rendimiento en responsabilidad corporativa es el participar en índices de inversión responsables como el Financial Times Stock Exchange for Good (FTSE4Good) o los Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI).
30. Invertir los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable.
Aquellas empresas que dispongan de planes de pensiones para sus empleados podrán recomendar a las gestoras de fondos que destinen el dinero que invierten en estos planes en fondos de inversión socialmente responsable. Es una buena práctica para impulsar el movimiento de la responsabilidad corporativa y trasladarlo al mundo de la inversión.
31. Exigir auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie.
Obligar a todas las entidades del tercer sector a auditar su funcionamiento y evaluar los diferentes monitores de transparencia de estas entidades.
Evaluar igualmente a las entidades con las que la empresa viene colaborando antes de la puesta en marcha de la estrategia de responsabilidad corporativa.
32. Publicar Informes o Memorias de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad.
Publicar anualmente el Informe de Responsabilidad Corporativa y posicionar a esta herramienta como el Informe oficial de la empresa.
Incluir en el mismo toda la información social, económica y ambiental de la empresa. Aquellas empresas que lo consideren podrán utilizar estándares de reconocido prestigio para facilitar el proceso de elaboración del informe. Una vez terminado el Informe la empresa decidirá si verifica o no la información que contiene el mismo. Un medio de creación de valor es que el informe sea aprobado por los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

33. Publicar un informe anual de Gobierno Corporativo.
Realizar un informe anual de gobierno corporativo según la recomendación del Código Unificado de Gobierno Corporativo. Esta recomendación no sólo debería ser seguida por aquellas empresas que cotizan en España, sino también por las empresas españolas no cotizadas y las empresas de matriz extranjera que operan en España.
34. Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados.
Realizar con carácter anual la presentación, tanto a los empleados como a los medios de comunicación y resto de los grupos de interés, de los resultados de la empresa, no sólo sobre aspectos económicos, sino incluyendo a su vez los resultados ambientales y sociales obtenidos por la empresa en el ejercicio.

Personas

35. Integrar en los sistemas de recursos humanos de la empresa los principios de la RSE.
Asegurarse de que los diferentes sistemas de gestión de recursos humanos de la empresa (selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc.) tienen en cuenta los principios de la RSE y son coherentes con los mismos.
36. Realizar actividades de formación, comunicación y sensibilización continua a toda la plantilla en RSE.
Diseñar un plan de formación continua para los colaboradores de la empresa teniendo en cuenta los diferentes elementos de la cadena de valor que constituyen las prácticas responsables de la empresa.
37. Incluir en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas objetivos relacionados con la RSE.
Incentivar a los colaboradores de la empresa por la consecución de objetivos de responsabilidad corporativa. Se derivarán del cumplimiento del plan anual de responsabilidad corporativa y de los resultados obtenidos por la empresa en encuestas internas y monitores externos de RSE.
38. Fomentar la igualdad en la empresa.
Adoptar planes que permitan la igualdad de hombres y mujeres en los puestos de trabajo.
39. Promover prácticas responsables de gestión de los recursos humanos relacionadas con colectivos desfavorecidos.
Promover prácticas responsables en el ámbito de los recursos humanos que promuevan la diversidad, la inclusión, la integración y la no discriminación.
40. Crear planes de conciliación de la vida profesional y personal.
Diseñar planes de conciliación de la vida profesional y personal que permitan al colaborador incorporar elementos de flexibilidad en su operativa diaria. La recomendación es no incorporar estos planes en el convenio colectivo para que la empresa pueda ampliarlos o reducirlos según las circunstancias de los mercados donde la empresa opera. Establecer fórmulas de teletrabajo, flexibilidad horaria, etc.
41. Elaborar Códigos de Gestión de la Diversidad.
Elaborar y publicar códigos de gestión de la diversidad donde se expliciten y se hagan públicos, interna y externamente, los compromisos de la empresa en cuestiones relacionadas con la diversidad de género, sexo, raza o religión de los colaboradores de la empresa.
42. Establecer programas de voluntariado corporativo.

Establecer programas que promuevan y faciliten la involucración de las personas de la empresa en actividades cuyo propósito sea favorecer y ayudar a los colectivos sociales más desfavorecidos.

43. Incluir prácticas de *corporate fitness*.

Establecer un pool de medidas orientadas a fomentar la adopción de hábitos saludables por los colaboradores de la empresa relacionados con la práctica de deporte, una alimentación adecuada y la realización de controles médicos periódicos.

44. Elaborar un plan de movilidad sostenible

Establecer un plan de movilidad sostenible para los empleados priorizando el transporte público, la movilidad no motorizada. Introducir el planteamiento de flota verde dentro de los planes de renovación de vehículos, tanto industriales como pesados. Establecer planteamientos de eficiencia en todo tipo de viajes (diarios, de trabajo...) mediante políticas de promoción de residencias cercanas al centro de trabajo y videoconferencias.

9.4. Indicadores de RSE

El propósito de este capítulo es ofrecer una lista de indicadores. Como es lógico, dichos indicadores están relacionados con las recomendaciones ofrecidas en el capítulo anterior. En consecuencia, mientras algunos son oportunos para cualquier empresa, otros tienen un carácter más avanzado.

Gobierno

1. Cumplimiento en su integridad de las recomendaciones de Gobierno Corporativo del Código Unificado o explicación en caso de no hacerlo. Indicar:

- a. Cuántas recomendaciones se cumplen
- b. Cuántas recomendaciones se explican
- c. Qué recomendaciones no se cumplen

2. Existencia de limitaciones estatutarias o restricciones a la libre transmisión de acciones.

3. En caso de cotización de sociedades integradas en grupos, existencia de mecanismos para resolver posibles conflictos de intereses.

- a. Indicar qué mecanismos existen

4. Asunción por parte del Consejo de la definición de la estrategia y política de RSE.

5. Tamaño del Consejo.

6. Proporción de Consejeros

- a. Dominicales
- b. Independientes
- c. Ejecutivos
- d. Relación de dicha proporción con el porcentaje de los grupos de control y el *free float*.

7. Los consejeros independientes cumplen con los criterios de independencia del Código Unificado de Buen Gobierno.

8. Porcentaje de mujeres en el Consejo.

9. Evaluación anual por parte del Consejo de su propia actuación y de la del Consejero Delegado.

10. Nombramiento de los consejeros independientes a propuesta de la Comisión de Nombramientos.
11. La Comisión de Nombramientos está formada en su mayoría por consejeros independientes.
12. Presentación del plan de incentivos de los consejeros tanto ejecutivos como no a la Junta General de Accionistas.
13. Información individualizada de las remuneraciones de los consejeros, incluyendo todos los conceptos e indicando las de cada tipo de consejero.
14. Existencia de la Comisión de Auditoría.
15. Existencia de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
16. Existencia de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
17. Número de consejeros expertos en Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad.
18. Integración de la RSE en los valores corporativos.
19. Integración de la RSE en la Misión y Visión de la empresa.
20. Existencia de un Código de Conducta.
21. Participación de los grupos de interés en la elaboración o revisión del Código de Conducta.
22. Existencia de canales anónimos de denuncia, preferiblemente externos, en caso de incumplimientos del Código de Conducta.

Estrategia

23. Existencia de unos objetivos estratégicos de RSE integrados en la estrategia de negocio.
24. Existencia de planes plurianuales de RSE.
25. Existencia de un programa anual de responsabilidad corporativa.
26. Inclusión de la RSE en el cuadro de mando de la empresa.
27. Existencia de marcos de relación y plataformas de diálogo con grupos de interés.
 - a. Con empleados.
 - b. Con clientes.
 - c. Con proveedores.
 - d. Con las administraciones públicas.
 - e. Con organizaciones no gubernamentales.
 - f. Con sindicatos.
 - g. Con accionistas.
 - h. Con analistas financieros.
28. Existencia de un plan de gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales, que incluya su identificación, priorización, cuantificación, revisión y minimización.
29. Porcentaje de cumplimiento del programa anual de RSE.
30. Evaluación anual del posicionamiento de la empresa en RSE mediante monitores externos y encuestas internas.

Estructura

- 31. Nombramiento de un Director de Responsabilidad Corporativa en dependencia directa del primer ejecutivo.
- 32. Existencia de un Comité Interno de Responsabilidad Corporativa que incluya entre sus miembros al Consejero Delegado, al Director de RSE y a los directores de departamento y áreas de negocio que se considere oportuno.
- 33. Nombramiento de un defensor de los grupos de interés o gestor ético.
- 34. Existencia de una Fundación dedicada a temas de RSE.

Sistemas

- 35. Existencia de un Sistema de Gestión de la RSE.
- 36. Certificaciones:
 - a. SA8000/UNE 165010
 - b. ISO 9001
 - c. ISO 14001
 - d. OSHA 18001
 - e. EMAS
- 37. Participación en acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas.
- 38. Inversión en I+D+i en relación a facturación.
- 39. Número de patentes.
- 40. Existencia de estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales.
- 41. Establecimiento de planes de ecoeficiencia.
- 42. Consumo de energía en relación a facturación.
- 43. Consumo de agua en relación a facturación.
- 44. Consumo de papel en relación a facturación.
- 45. Existencia de planes para disminuir la contaminación acústica.
- 46. Existencia de planes de reducción de gases de efecto invernadero.
- 47. Existencia de planes de vigilancia medioambiental.
- 48. Inversión total para mejorar el impacto medioambiental.
- 49. Publicación anual del listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
- 50. Porcentaje de proveedores nacionales.
- 51. Promoción de la RSE entre los proveedores.
- 52. Verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores.
- 53. Establecimiento de estándares y cláusulas de RSE en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales con proveedores, socios estratégicos y subcontratas.

54. Programas de ayuda a las PYME proveedoras para que éstas incorporen los principios de la RSE.
55. Promoción de la RSE en las PYME.
56. Compras de productos y servicios derivados de centros especiales de empleo y comercio justo.
57. Participación como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la RSE.
58. Adhesión a acuerdos internacionales en RSE.
59. Establecimiento de atributos responsables en las actividades de comunicación y marketing. No participación en la financiación de la llamada “información basura”.
60. Evaluación anual de los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo.
61. Establecimiento de planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción.
62. Participación en los procesos de evaluación de los índices selectivos de sostenibilidad y RSE.
63. Inversión de los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable.
64. Inversión en acción social en relación a la facturación.
65. Inversión en patrocinio y mecenazgo en relación a la facturación.
66. Petición de auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie.
67. Programas de donación de productos y servicios.
68. Publicación anual de Informes o Memorias de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad.
69. Verificación de los Informes o Memorias de RSE o Sostenibilidad.
70. Publicación anual de un Informe de Gobierno Corporativo.
71. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
72. Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados.
73. Existencia de un espacio en la *web* corporativa dedicado a la RSE.
74. Accesibilidad de la *web* corporativa.
75. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
76. Revelación de información relativa a demandas ante el Servicio y los Tribunales de Defensa de la Competencia.

Personas

77. Integración en los sistemas de recursos humanos de selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc. de los principios de la RSE.
78. Realización de actividades de formación, comunicación y sensibilización continua a toda la plantilla en RSE.

79. Inversión en formación en relación a los gastos totales de personal.
80. Número de sugerencias por empleado.
81. Porcentaje de trabajadores fijos.
82. Porcentaje de personas de la empresa con evaluación del desempeño.
83. Consideración en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas de los objetivos relacionados con la RSE.
84. Porcentaje que suponen los beneficios sociales sobre la retribución total.
85. Porcentaje de rotación externa no deseada.
86. Existencia de planes para fomentar la igualdad en la empresa.
87. Porcentaje de mujeres.
88. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.
89. Nivel de igualdad salarial entre hombres y mujeres:
 - a. Directivos.
 - b. Mandos intermedios.
 - c. Técnicos.
 - d. Especialistas.
 - e. Administrativos.
90. Porcentaje de trabajadores extranjeros.
91. Existencia de planes de conciliación de la vida laboral y personal.
92. Existencia de programas de flexibilidad horaria.
93. Promoción del teletrabajo.
94. Existencia de programas de salud y seguridad laboral.
95. Seguimiento y mejora de la accidentabilidad.
96. Existencia de un índice de gravedad de la accidentabilidad.
97. Existencia de un índice de absentismo.
98. Realización de prácticas responsables de gestión de los recursos humanos relacionadas con colectivos desfavorecidos.
99. Cumplimiento de porcentajes superiores en la contratación de personas con discapacidad o contrataciones en centros especiales de empleo que los establecidos por la LISMI.
100. Establecimiento de planes de conciliación de la vida profesional y personal.
101. Elaboración de Códigos de Gestión de la Diversidad.
102. Grado de accesibilidad de los centros de trabajo.
103. Porcentaje de centros de trabajo accesibles.
104. Establecimiento de programas de voluntariado corporativo.
105. Porcentaje de la plantilla que colabora en proyectos de voluntariado.

106. Establecimiento de programas de *corporate fitness*.

107. Existencia de un plan de movilidad sostenible.

108. Realización de encuestas de satisfacción.

Operaciones en países en desarrollo

109. Establecimiento de marcos de relación y plataformas de diálogo con los grupos de interés de estos países.

110. Inclusión en el programa anual de RSE de acciones y objetivos específicos.

111. Inclusión en el plan de riesgos sociales, económicos y ambientales de los relacionados con las operaciones en estos países.

112. Inclusión entre las funciones de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo de Administración del seguimiento de la situación de las operaciones en estos países.

113. Inclusión de directivos de estos países en la Comité Interno de RSE.

114. Existencia de normas sobre promoción y respeto de la libertad sindical.

115. Existencia de normas sobre promoción y respeto de los derechos humanos.

116. Existencia de normas sobre trabajo infantil y forzado.

117. Porcentaje de directivos locales.

118. Porcentaje de la facturación total que suponen las ventas de productos y servicios a la población de bajos ingresos.

119. Existencia de sistemas de gestión medioambiental con los mismos estándares que los nacionales.

120. Inclusión de información sobre los objetivos y actuaciones en estos países en los Informes o Memorias de RSE o Sostenibilidad.

9.5. Observatorio de medición y evaluación de RSE

9.5.1. Introducción

Contrastar las actividades de RSE en las empresas y su efecto en todos los ámbitos (resultados, capitalización, clima laboral, etc.) requiere establecer instrumentos de medida y análisis. En los apartados previos de este capítulo se ha tratado ya la posible correlación entre la RSE y el beneficio empresarial o la capitalización bursátil. También se han presentado las principales recomendaciones que podrían seguir las empresas para integrar la RSE en su gobierno, estrategia y operaciones, y una lista de indicadores para medir el nivel de dicha integración.

El propósito de este apartado es explicar por qué es conveniente establecer un mecanismo fiable e independiente que garantice la evaluación y el análisis del nivel de seguimiento de las recomendaciones e indicadores de RSE, y del impacto en las empresas, en los grupos de interés, en el incremento de valor para los accionistas y en la sociedad en general que dicho seguimiento conlleva. La propuesta es crear un Observatorio de Responsabilidad Corporativa, dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE y de cuya Dirección o Secretaría Técnica se encargaría la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, si así lo decidiese el Consejo y lo aceptasen los Órganos de Gobierno de la Academia.

9.5.2. El Observatorio de RSE

9.5.3. Antecedentes

Existen en la actualidad diversos Observatorios de RSE, unos vinculados a los Sindicatos, otros a ONGs, Fundaciones, Universidades o Escuelas de negocio. La propuesta de crear un Observatorio de RSE tiene como finalidad establecer un vehículo común a todos los grupos de interés, vinculado al Consejo Nacional Asesor de RSE como institución suprema de la RSE en España, y gestionado técnicamente por una Institución independiente y de reconocida solvencia intelectual y analítica como la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

9.5.4. Organización funcional del Observatorio

A continuación presentamos los órganos de gobierno que tendría el Observatorio de RSE y las funciones que el mismo desarrollaría.

Gobierno del Observatorio

- **Comité de Gobierno.** Estará integrado por diez miembros:
- Cinco miembros del Consejo Nacional Asesor (uno de los cuales lo presidirá) que representarán a cada uno de los grandes grupos de interés presentes en dicho Consejo (empresarios, sector público, sindicatos, ONGs y expertos independientes).
- Tres personalidades de reconocido prestigio en el ámbito académico vinculado a la medición de la RSE (economistas, estadísticos, matemáticos, etc.).
- El Director y el Coordinador Técnico del Observatorio.
- Aunque preferiblemente las decisiones se tomarán por consenso, cuando sea preciso votar y se produzca una situación de empate el Presidente tendrá voto de calidad.
- **Dirección o Secretaría Técnica del Observatorio.** Correspondería a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que propondría un Director (que necesariamente deberá ostentar la condición de Académico Numerario) y un Coordinador Técnico del Observatorio, de entre profesionales de reconocido prestigio y experiencia en la materia.

Asimismo, la Academia establecerá un Grupo de trabajo integrado por Académicos y expertos para la elaboración de los trabajos y propuestas del Observatorio. Corresponderá a este Grupo de Trabajo de la Academia elevar las propuestas correspondientes al Comité de Gobierno del Observatorio a través del Director y del Coordinador Técnico. El Director, el Coordinador Técnico y los integrantes del Grupo de Trabajo propuestos por la Academia deberán ser ratificados por el Comité de Gobierno del Observatorio (antes de iniciar sus funciones) y por el Consejo Nacional Asesor (aunque sea *a posteriori*).

- **Consejo Asesor del Observatorio.** Estará integrado por diez miembros elegidos por el Consejo Nacional Asesor de RSE, a propuesta del Comité de Gobierno del Observatorio, entre personalidades independientes y expertos de reconocido prestigio en la materia. Entre ellos designarán a un Presidente del Consejo Asesor del Observatorio. El Consejo Asesor podrá realizar recomendaciones y proponer iniciativas al Comité de Gobierno del Observatorio.

Funciones del Observatorio

- Analizar la aplicación por las empresas de los principios establecidos en la Guía de Recomendaciones de RSE así como en los Indicadores de medición, presentados respectivamente en los apartados 6.3 y 6.4 de este capítulo, que servirán de *benchmark* comparativo.
- El Observatorio analizará las actividades de las Empresas que voluntariamente se lo soliciten y de aquellas que por su importancia decida "de oficio" realizar (tales como las empresas cotizadas) y realizará publicaciones periódicas con los resultados generales.
- El Observatorio evaluará el grado de seguimiento de las Recomendaciones de RSE y de uso de los Indicadores de Medición, así como los resultados obtenidos en dichos Indicadores. A partir de ello, realizará una evaluación comparativa de las empresas, pudiéndose publicar un *Rating* anual de calidad de RSE si así lo deciden el Comité de Gobierno del Observatorio y el Pleno del Consejo Nacional Asesor de RSE.
- El Observatorio hará un seguimiento permanente de la evolución y tendencias de la RSE en el mundo, con especial énfasis en Europa e Iberoamérica, y analizará los *benchmark* existentes en los países de la OCDE, así como los trabajos de otros Observatorios nacionales o extranjeros especializados en la materia.
- El Observatorio podrá realizar recomendaciones periódicas a las Empresas y revisar la Guía de Recomendaciones de RSE y los Indicadores de Medición, teniendo en cuenta la evolución de las Empresas y las tendencias internacionales. También podrá realizar propuestas de políticas públicas al Gobierno Central y a los Gobiernos Autonómicos.
- El Observatorio realizará una presentación anual de sus resultados ante la oportuna Comisión Parlamentaria, si así le fuera solicitado por ésta.

9.6. Resumen y conclusiones

Cabe señalar a modo de conclusión que un ejercicio saludable de la autorregulación voluntaria que se pretende en el ámbito de la RSE y necesario para legitimarla es sin duda el autocontrol. Casi nada existe si no se puede medir y tampoco podrá sostenerse de forma duradera en el tiempo esa autorregulación si la clase empresarial en primera instancia, y los demás grupos de interés después, no favorecen el establecimiento de mecanismos fiables de autocritica y autocontrol. Elementos que sirvan para mejorar y para profundizar en el compromiso con esta nueva Economía de la Empresa, fundamentada en los valores humanistas de las empresas y de los individuos que las dirigen.

Del mismo modo se hace necesario contrastar empíricamente y demostrar científicamente que dichos valores menos economicistas sirven para mejorar el rendimiento de las empresas y de sus accionistas, además de favorecer más y mejor el interés general. Éste es un discurso que hasta las personas con una visión más tradicional de la empresa y sus fines podrán entender y compartir, de ahí la importancia estratégica de las herramientas de medición de la RSE en las que se fundamenta el Observatorio que se propone en este capítulo.

Bibliografía

1. Responsabilidad Social de la Empresa

Anheier, Helmut: "Global Civil Society", 2001.

"Climate Change 2007, The Physical Science Basis", United Nations Environment Program and World Meteorological Organization, 2007. <http://www.ipcc.ch>

Damasio, Antonio: "Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain", Avon Books, 1994 (Hay traducción al castellano).

De Geus, Arie: "The Living Company", Harvard Business School Press, 1997.

Diamond, Jared: "Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies", Norton, 1997 (Hay traducción al castellano)

Diamond, Jared: "How Societies Choose to Fail or Succeed", Penguin, 2005 (Hay traducción al castellano)

Ecological Footprint of Nations 2005 Update, Redefining Progress, 2005; <http://www.rprogress.org/publications/2006/>

Grillpanzer, Franz: "El pobre músico", Ellago Ediciones, Castellón, 2002

Gore, Al: "Una verdad incómoda", Editorial Gedisa, 2007.

Handy, Charles: "The Empty Raincoat: Making Sense of the Future", Random House.

Hart, Stuart L. and Milstein, M.: "Creating Sustainable Value", Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, Nº 2.

Hart, Stuart L. and Sanjay, Sharma: "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, Nº 1.

"Millennium Ecosystem Assessment, 2005: Ecosystems and Human Well-being: Synthesis", Island Press, Washington, D.C., 2005.

Hoffer, Eric: "Reflections on the Human Conditions", Harper Collins, 1973

Kaplan, Robert: "Relevance Lost. The Strategy Focused Organization", 2000 Harvard Business Review

McLuhan, Marshall: "The Global Village", Oxford University, 1989.

Ortega y Gasset, José: "La rebelión de las masas", Ed. Origen/Planeta.

Schrödinger, Erwin: "¿Qué es la Vida?", Espasa Calpe, Buenos Aires, 1947

Senge, Peter: "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Currency Doubleday, 1990 (Hay traducción al castellano).

Taylor, Frederick: "The Principles of Scientific Management", Kessinger, 2004.

2. Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible

Coleman J.: "Social capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, vol. 94, 1988.

Collins, James C. and I. Porras, Jerry: "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", New York, HarperCollins, 1997.

Damasio, Antonio: "Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain", Avon Books, 1994 (Hay traducción al castellano); "En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos", Editorial Crítica, 2005

Diamond, J.: "The Third Chimpanzee", HarperCollins, 1993.

Foster, Richard y Kaplan, Sarah: "Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market-And How to Successfully Transform Them", New York, Currency, 2001.

Goleman, Daniel: "Emotional Intelligence: Why it Can Matter more than IQ", Bantam Books, 1995; "Working with Emotional Intelligence", Bantam Books, 1998; "Social Intelligence: The New Science of Human Relationships", Bantam Books, 1996.

Hopt, Klaus., y Leyens P.C.: "Law Working Paper", nr.18, "Max Planck Institute for Foreign Private and Private International Law & ECGI (European Corporate Governance Institute), Enero, 2004, Hamburg; "Comparative Corporate Governance", Oxford, Clarendon, 1998.

Jensen, M y Meckling, W.: "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", 1976, Journal of Financial Economics, 3, p. 305

March, James G.: "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, 1991, Vol. 2, Number 1.

Mayr, E., "Darwin's Influence on Modern Thought", Scientific American, July 2000.

Mintzberg, H., Simons, R. y Basu, K.: "Beyond Selfishness". MIT Sloan Management Review, Fall 2002.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. Jr., "In Search of Excellence: Lessons from American's Best Run Companies", New York, HarperBusiness, 2004.

Pfeffer, Jeffrey: "How economic language and assumptions undermine ethics: rediscovering human values", conferencia pronunciada en San Sebastián el 30 de abril de 2004.

Putnam, R.D.: "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community", New York: Simon & Schuster, 2000.

Rogers, C., "El camino del ser", Kairós, 1987.

The Collapse and Revival of American Community, New York, Simon & Schuster, 2000; Coleman, J., "Social capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, Vol. 94, 1988.

Zucker, L.G., "Production of Trust: Institutional Sources and Economic Structure, Research in Organizational Behaviour", Vol. 8, 1986;

3. El Gobierno de la Empresa y la Responsabilidad Social de la Empresa

Borges, A.M. en prólogo al libro de Olcese Santonja, A.: "Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo", Marcial Pons, 2005.

Código Unificado de Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas de la CMNV de España.

"Constructivist and rationalist. Ecological rationality in economics", American Economic Review, junio de 2003.

"El Gobierno de la Empresa", Servicios de Estudios de la Caixa, 2002, p. 39

Hirschman, A., "Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states", Harvard University Press, 1970.

Hopt, K. J., et. al. (eds.): "Comparative Corporate Governance", Oxford Clarendon Press, p. 223 y ss., 1998.

Hopt, K. J. y Leyens, C.: "Law Working Paper", núm. 18 (ECGI), 2004.

Hutton, W.: "The State we're in: Why Crisis in Britain has Now Overcome it", p. 295, 1996.

Jensen, M y Meckling, W.: "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costes and Ownership Structure", 1976, Journal of Financial Economics, 3

"La Responsabilidad Social de la Empresa", Editorial Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras, 2007

"Las funciones de la empresa: el papel de la maximización, el valor para el economista", Revista del Instituto de Estudios Económicos (IEE), nr. 1, 2003, pp. 57-81 y 61.

Mateus de Ros Cerezo, R.: "El Código Unificado de Gobierno Corporativo", Thomson Aranzadi Navarra, 2006, pp. 14, 20 y 25

Melé, D.: "Códigos Internacionales de Conducta y Competitividad Global", DI, núm. 314, IESE, Universidad de Navarra, 1996

Melé, D.: "Documento de Investigación", núm. 327, IESE, Universidad de Navarra.

Novak, M.: "The Future of The Corporation, American Enterprise Institute", Washington, D. C., 1996.

Oakeshott, M.: "On Human Conduct", Oxford University Press, 1975.

Olcese Santonja, A.: "Teoría y Práctica de Buen Gobierno Corporativo" Editorial Marcial Pons, 2005.

Organization for Economic and Cooperation Development (OECD): Principles of Corporate Governance.

“Papeles de la Fundación”, Fundación de Estudios Financieros, núm. 6, 2004, p. 13

Recomendación de la Comisión Europea sobre la independencia del auditor de la Comisión Europea del 16 de mayo de 2002.

Recomendación sometida a consulta de la Comisión Europea sobre remuneración de administradores del 6 de octubre de 2004.

Safire, W.: “On Language”, The New York Times Magazine, 5 de mayo de 1996, pp. 26-27. Citado por Novak, M., “The Future of Corporation”.

Sarbanes-Oxley Act del 30 de julio de 2002 y la propuesta de la SEC del 22 de octubre de 2002 sobre transparencia por los artículos 404, 406 y 407 de aquella Ley.

Shein, E.: “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janés, Barcelona.

Shleifer, A. y Vishny, R.: “Corporate control about the world”, Journal of Finance, pp. 1131-1150, 1999.

Williamson, Oliver.: “The Economic Institutions of Capitalism”, The Free Press, Nueva York, 1985.

4. La Implicación del Consejo de Administración en la RSE y el Gobierno Corporativo

Baums, T. y Kenneth, S. (2003): “Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the United States and Germany”, Law Working Paper, núm. 17 (ECGI), noviembre de 2003.

“Buen Gobierno, Transparencia y Ética en el Sector Público”, Papeles de la Fundación de Estudios Financieros, núm. 4, 2004.

Circular 1/2004 de 17 de marzo, de la CNMV sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores y otros instrumentos de información de las sociedades cotizadas.

Códigos e Informes de Gobierno Corporativo de distintos países.

Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (Código Olivencia).

Davies, P. L. y Gower (2003): “Principles of Modern Company”, Finance Working Paper núm. 7 de enero de 2003.

Denis, D. K. y Mc Conell, J. J. (2003): “International Corporate Governance”, Finance Working Paper, núm. 05, enero de 2003, ECGI.

Directiva 2001/107 y 2001/108 CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de enero de 2002, modificatorias de las Directivas del Consejo

Faccio y Lang (2002): “The Separation of Ownership and Control. An analysis of Ultimate Ownership in Western European Corporations”, Journal of Financial Economics.

Fanjul, Oscar: Conferencia del Grupo Recoletos.

Final Report of the committee of wise men on the regulation of European securities markets (Informe Lamfalussy).

“Guía de Principios de Buen Gobierno Corporativo, Transparencia Informativa y Conflictos de Interés en las Sociedades Cotizadas”, Papeles de la Fundación de Estudios Financieros, núm. 2, 2003.

“Guía de Buenas Prácticas para el Desarrollo de la Junta General de Accionistas de Sociedades Cotizadas”, Papeles de la Fundación, núm. 6, 2004.

Goergen, M. y Rennebog, L., “Why are the levels of control (so) different in German and UK companies? Evidence from initial public offerings”, Finance Working Paper, núm. 7, ECGI, enero de 2003.

Hopt, K. y Leyens, P. C., “Law Working Paper”, núm. 18, enero de 2004.

Laporta, R.: López de Silanes, F.; Schleifer, y Vishny (1998): “Law and Finance”, Journal of Political Economy, núm. 106.

Pankaj, K. J. y Jang-Chul, K.: The Effect of The Sarbanes-Oxley Act. of 2002 on Market Liquidity, Universidad de Memphis y Universidad de North Dakota (EEUU).

Recomendación sometida a consulta de la Comisión Europea del 6 de octubre de 2004 sobre remuneración de administradores.

“Reform: What Role for Institutional Investors?”, Quaderni Di Finanza. Studi e Ricerche N. 43-Gennaio (CONSOB).

Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ventoso, L.: “La Empresa Sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)”, Fundación BBVA, 2006.

5. Los Códigos de Conducta

“El Estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa española”, Club de Excelencia en BBVA, 2006.

Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ventoso, L.: “La Empresa Sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)”, Fundación BBVA, 2006.

“Universal Conduct: An Ethics and Compliance Benchmarking Survey”, The Conference Board, 2006.

6. El Buen Gobierno en la Empresa Familiar

“Guía Práctica del Buen Gobierno en la Empresa Familiar, Instituto de la Empresa Familiar”, Fundación de Estudios Financieros, e IESE, 2005.

7. Los Escándalos Corporativos

Collins, S.: Good to Great, Nueva York, Harper Business, 2001

Eccles, R. Herz, R. Kreqan, M., Phillips, D.: La revolución Value Reporting, más allá de la cuenta de resultados, Ediciones Deusto, 2001.

Global Investor Survey, McKinsey Director Opinion Survey on Corporate Governance 2002, McKinsey, 2002.

Gregg, S., 'Corporations and Corporate Governance: a Return to First Principles, The Centre of Independent Studies', Sidney, 2001, (citado por Termes).

Lay, K. y Skilling, J. Porwers, W. Troubh, R., Winokur, H., "Report of Investigation by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp, Enron Corp. Houston, Texas. (citado por Termes), 2000.

Papeles de la Fundación de Estudios Financieros, núm. 1, 29 de noviembre de 2002.

Prat, M., Arroyo, A., "Ética Financiera", Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 2000.

Schwartz, P., "Nuevos Ensayos Liberales", Madrid, Espasa Hoy, 1998.

Sonnenfeld, Jeffrey A., 'Leadership and Governance From the Inside Out' (with R. Gaudossy), John Wiley & Sons, 2000.

Termes, Rafael, 'Las Irregularidades financieras y la economía de mercado', IESE Business School, Univ. De Navarra.

The New York Times, 12 de junio de 2002.

8. La estrategia Corporativa en RSE

"Construir una Europa que fomente la integración", Comunicación de la Comisión Europea, 21 de diciembre de 2004.

Dávila, A.: "Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral", IESE, 1999.

"El Estado del Bienestar en España", Editorial Tecnos, 2004.

"Estrategia de reducción de la Pobreza y Promoción de la Equidad Social", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 2003.

"Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas", Libro Verde de la Comisión Europea, 2001.

Freeman, R. E., "Strategic Management: A Stakeholder Approach" Pitman, Boston, 1984.

Friedman, M.: "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", New York Times Magazine, September, 1970.

Garrido Falla, Fernando (dir.): 'El modelo económico en la Constitución Española', Instituto de Estudios Económicos, 1981.

"Global development Finance. Mobilizing Finance and managing vulnerability", The World Bank, 2005.

Guardia, Ramón, "El beneficio de compartir valores", Ediciones Deusto, Bilbao, 1998.

"Guía para la promoción del voluntariado corporativo desde PricewaterhouseCoopers", Obra Social de La Caixa, The Journal, January, 2007.

Hemel, Ulrich., "Valor y valores. Ética para directivos", Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.

"Informe conjunto sobre la Inclusión Social", Comunicación de la Comisión Europea, 21 de diciembre de 2004.

"Informe, por propia iniciativa, sobre cooperación y acción exterior", Sesión Ordinaria del Pleno del Congreso de los Diputados, Consejo Económico y Social, junio, 2005.

"La emancipación de los jóvenes y la situación de la vivienda en España", Consejo Económico y Social, 2002.

"La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia", Cátedra Universidad Antonio de Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, 2007.

"La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido", "Colección Papeles de la Fundación" Nº 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006.

"Las Tecnologías de la Sociedad de la Información en la empresa española", Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y la Comunicación Española (AETIC), 2003-2004.

Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, Ley general de publicidad.

Ley 49/2002, de 23 de diciembre de 2002, Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Lozano, Josep M.: "Ètica i empresa, Estudis Contemporanis", Edicions Proa, Barcelona, 1997.

"Manual de la empresa responsable: La sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa", Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2004.

"Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una mirada desde América Latina", Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), junio 2005.

"Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros 2004. Obra Social, Actividad Financiera y Gobierno Corporativo", CECA, 2005.

"State of the world 2004. The Consumer Society", The Worldwatch Institute, 2004.

"State of the world 2005. Redefining Global Security", The Worldwatch Institute, 2005.

Steckel, R. and Simons, R.: "Doing best by doing good", Penguin Group, USA, 1992.

"Valoración el impacto de la Obra Social", Confederación Española de Cajas Ahorro (CECA), PricewaterhouseCoopers, AIS, 2005.

9. La medición y valoración de la RSE

Allouche, J. and Laroche, P.: "The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey", en Allouche, J., "Corporate Social Responsibility", Vol. 2, "Performances and Stakeholders", London, Palgrave Macmillan, 2006.

Barnett, M. L. and Salomon, R. M.: "Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", Strategic Management Journal 27 (11), 2006.

Margolis, J. D. and Walsh, J. P.: "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", Administrative Science Quarterly 48 (2), 2003.

Preston, L. E. and O' Bannon, D. P.: "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", Business and Society 36 (4), 1997.

<http://www.accaglobal.com>

<http://www.aeca.es>

<http://www.efqm.org>

<http://www.empresaysociedad.org>

<http://www.observatoriorse.org>

<http://www.observatorio-rse.org.es>

<http://www.sustainability.com>